

## 附 章

### 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

海外で勤務することとなるとその職場環境は大いに異なる。海外勤務の一つのケースとして国際機関と言う職場はどんな職場か。筆者はアジア開発銀行、IMF、及び世界銀行（以下世銀と言う）で勤務した経験を持つが、ここでは主として世銀での経験に基づき日本の企業組織とは異なる組織原理を持つ国際機関と言う職場を考えて見ることにしたい。特に世銀を取り上げることにしたのは以下のような理由である。<sup>1)</sup>

第一に、世銀は営利を目的とする組織ではないと言う点において、一般の民間企業と異なるが、世銀の活動資金はすべてコマーシャル・ベースで世界の資本市場から世銀債の発行により調達されたものである。従って世銀の信用は常に市場で試されている。グラント・ベースで各国より拠出金を求めているのはいわゆる第二世銀と言われる IDA (The International Development Association) であり世銀の経理とは峻別されている。勿論、世銀のような国際機関の場合、最終的には各国政府が株主であると言う信用が背景になっているが、財務内容の点検に当たっては、資本市場で AAA (トリプルA) の格付けを維持することができるよう真剣な努力がなされている。<sup>2)</sup>

このように世銀が世界の市場で競争する立場にあると言うことは、特に最近、世銀の運営にあたり大きなチャレンジとなっている。何故なら1980年代の後半に入って国際金融市場は急速に拡大しており、世界的な低金利の進行とともに、一般に国際市場での資金調達が容易になっていると言うことである。世銀の主たる貸付対象国は世銀の資金源が比較的有利とはいえ市場金利によると言う資金調達構造から、いわゆる最貧国を除いた中進国とも言うべき国となるが（但し、インド、中国を含む）これらの国には、最近、国際金融市場を通じ民間資金が集中的に流入していると言う事情があり、資金量と言う点では世銀の魅力

は薄れつつある。世銀は開発金融の分野において、もはやこれまでのような支配的な立場を維持することは困難であり、むしろ民間企業とも提携しつつそのパートナーとなっていくことが求められている。今後はビジネス・パートナーとしての世銀でなければならない。このような状況下、世銀の果たすべき役割は何か或いは世銀が今後とも開発金融において重要な役割を果たすとすれば、その将来の姿はいかなるものであるべきかが問われていることになる。つまり、世銀は顧客にとってその門をたたきたくするような魅力的な機関でなければならない。

1995年に就任したジム・ウォルフエンソン総裁は以上のような世銀を取り巻く環境を考慮しストラテジック・コンパクト (Strategic Compact) と言われる改革案を理事会に提出し、世銀の大胆な改革に乗り出した<sup>3)</sup>。筆者の世銀勤務はちょうどこの時期にあたり、様々な形でこの変革の組織的な努力に参加した。この経験は組織改革に関する格好の検討材料を提供していると考える。

以下では、この改革案そのものについては取り上げないが、このような改革努力の中からいくつかのテーマを取り上げることによって、組織運営等に関する論点を日本型の組織とも対比しつつ検討することとする。これらのテーマはいずれも筆者が実際に組織の管理者の一員としてその企画と実施に参画したか或いは改革の努力の中で議論したものである。

## テーマ1 理事会の役割とチェック・アンド・バランス

### 理事会と総裁

世銀の組織運営に関する最終的な意思決定機関は理事会である。理事会は、日本の企業における取締役会に類似すると考えられるが、その実際の機能において基本的な相違がある。

理事会メンバーである理事 (Executive Director) の選出と任命は株主つまり各国政府であり、その任命に当たって総裁は全く影響力を持たない。理事会が日本の企業における取締役会に相当するとすれば、世銀理事会はすべて外部

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

選出の取締役によって構成されているに等しい。理事は常勤・常駐であり任期については格別の定めはない。総裁は理事会で任命される。その任期は5年。特別な決まりがあるわけではないが、通常アメリカ政府が候補者を推薦するのが慣例である。

このように理事会の独立性が高く、理事会（Board of Executive Directors）と総裁（President）は少なくとも対等の立場にあり、むしろ理事の重要な仕事の一つは、総裁の活動の監督にある。具体的には、総裁は世銀の運営に関する重要事項を理事会に提出しその承認を得なければならない。総裁の給与、手当等等は理事会の決定に従う。この理事会決定に当たっては、別途何人かの株主（各国政府）代表による報酬検討委員会が設置され、事務局の用意した資料を検討の上その案を理事会に勧告する。このように、理事会の機能とマネジメント（執行上の責任）とは明確に区別されている。但し、理事会の議長は総裁が務める。この点総裁は議長として理事会への様々な案件の提案権を持っており議論をリードすることができる。一方、理事はいつでも案件を提出できる。

理事会で決定された政策の実施その他日常の管理運営事務は、各部局を担当する副総裁（Vice President）の役割である。従って、副総裁は執行役員とも言うべき立場にあり、担当部局の実務について必要に応じて理事会に出席し質問を受ける。又、総裁を通じて提案された担当部局の提出案件について説明しなければならないが、理事会の決定には参加できない。

日本の企業でも、取締役は株主総会で任命され、取締役の重要な仕事は多くの場合代表取締役でもある社長の監視、監督にあるが、実際は取締役会がこのような機能を果しているかどうかには疑問がある。社長の推薦による内部昇格を原則とする現在の取締役の役割として、このように監督する側、される側と言う緊張感を期待することは難しい。

日本型企业の大きな組織的な特徴は、このように組織のトップに対するチェック・アンド・バランスのシステムが明確でないことであろう。

## 社外取締役

アングロサクソン型経営形態の場合、取締役会（ボード）のメンバーが外部から来ていることが多い。これらの外部メンバーは有識者から選ばれることもあるが、ほとんどは有力投資家（様々な企業に投資している真の意味における資本家）により構成される。CEOである頭取・社長は定期的にこのようなボードに出席し報告を行うとともに様々な質問に答えなければならない立場にある。社長が議長を務めることが多いが、むしろ有力ボード・メンバーが議長となる場合も多い。この場合にはCEOはボードの中で説明者・報告者の立場におかれる。

当然ボード・メンバーがCEOを選び任命すると言う関係が明白である。このような関係から見るとCEOとしての適任者を外部から連れてくるいわゆるCEO市場の成立も不思議ではない。世銀理事会もこのような組織原理に従っており、現に総裁候補については様々なルートを通じてリクルートのためのサーチが行われる。又有力な候補が絞られてくると理事会での面接が行われる。

日本の場合、社長選定の過程があまり明確でないと言う問題もある。この点、GEのジャック・ウェルチの選考過程は極めて興味深い。早い段階で3人の候補に絞り、数年くらいかけて適任者を選ぶ。その過程でいろいろなタスク（もし今GEの社長等トップ・マネージメントが飛行機事故で全員なくなったらどうするか等についてレポートを出させる等）を課したこと等が知られている。

## 取締役のためのガイドブック

このように理事の立場は取締役、特に社外取締役の立場と似ているが、アメリカでは、取締役のためのガイドブック（特に社外取締役向け）が発行されており、一般に、取締役に就任するときには、先ず参照すべきものとされている。ここではボードとマネージメントの関係について以下のように説明している。

"All corporate powers shall be exercised by or under authority of, and the business and affairs of the corporations managed under the direction of, its board of directors ……"

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

つまり、すべての会社の権限とビジネスは Board of Directors の権威と指示の下で行われるべきものであることを強調している。そしてそのボードの責任範囲として以下のとおり具体的に列記しているので引用する。

These responsibilities include: ……;

- approving fundamental operating, financial, and other corporate plans, strategies, and objectives;
- evaluating the performance of the corporation and its senior management and taking appropriate action, including removal, when warranted;
- selecting, regularly evaluating, and fixing the compensation of senior executives;
- requiring, approving, and implementing senior executive succession plans;
- adopting policies of corporate conduct, including compliance with applicable laws and regulations, and maintenance of accounting, financial, and other controls;
- reviewing the process of providing appropriate financial and operational information to decision makers (including board members); and
- evaluating the overall effectiveness of the board.

これらの中でも、社外取締役の最も重要な機能は第一に CEO の成績の評価、第二には CEO や会社が法的な違反をしていないか（汚職に関連する事項や最近では環境問題に関する規制の監視等も含まれる）の監視にあるとされている。

### プリンシパルとエイジェント問題

株主はその経営を経営陣に委託する。株主はもちろんその経営陣が最良の判断と信頼性をもって、つまり株主の利益を裏切ることなく経営に当たることを期待する。しかし、実際には日常の経営判断は経営陣にあり、経営陣はその持

っている経営に関する情報量において、株主とは圧倒的な差がある。この両者の情報量の不整合さ・非対称性を乗り越え、株主が経営陣から最も望ましい成果を引き出すにはどうすべきか。これが、プリンシパル（この場合株主）とエイジェント（経営陣）の関係に関する問題であり、いかなる組織もこの問題に対する何らかの解答を与えるシステムを持たなければならない。

プリンシパルにとっては、エイジェントが怠慢に陥ることなく同時に自分の利益のみを優先することなくプリンシパルにとってベスト・パフォーマンスを達成するようなインセンティブをいかにして作り出すかが問題であり、又、エイジェントに対するチェック・アンド・バランスとそのパフォーマンスの客観的な評価をどうするかと言う問題でもある。プリンシパル・エイジェントのこのような関係は、組織のいろいろな段階で、例えば、課長のような管理者とその管理下にある第一線営業マンとの間においても同様であり（営業マンは顧客に関する情報量においては課長に対し圧倒的に有利である）、又、様々な組織形態において常に存在する。

この問題の解決にどのような姿勢をとるかは組織の運営に大きな違いをもたらす。又、組織運営が行われる文化的或いは社会的な基盤の相違により導き出される回答は様々である。日本の場合、エイジェントに対する信頼を基本とし、その見返りとして暗黙の且つ際限なき忠誠心を期待することが特徴（任せるそして意気に答えると言う関係）であり、よく言えば人間性善説とも言えるが逆に、第三者による或いは客観的な評価システムを持ち込むことは不得意であり、社長に対するチェック機能の欠如と言う様な弊害を生みやすい<sup>8)</sup>。

アングロサクソン型の場合は、上記世銀理事会の例に見られるように、組織運営に当たっては、チェック・アンド・バランスのシステムを活用すると言う考え方が強い。後に述べるコンサルタントの使い方や組織のマトリックス化にもこの発想がある。

#### 一般監督責任

職員の不祥事や事故等の処理にあたり管理者の監督責任をどのような形で追

#### 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

及するかと言う問題もこれと関連している。日本の場合、内部で調査し（内部検討委員会等を作ったりする）処理しようとする傾向が強い。その理由は内部の人でなければ社内の実情・手続き等は分からないと言う考え方であり、従って、外部の第三者或いはコンサルタント等に依頼するケースは非常に少ない。結果としてその対処方法、解決方法を内部監督の強化或いは職員の更なる訓練や一致団結等に頼ろうとする傾向ともつながっている。これは、問題解決にあたって内部規定等を書きなおし、しかるべき幹部が今後は二度とこのようなことを繰り返さないように「頑張ろう」と言う形の訓示をして終わることが多い。したがって、これを訓示型解決と呼ぶことができよう。

これに対し、何らかの形で第三者の関与を認め、問題の発生をシステムの在り方と言う形にまでレビューすることにより、システム改革に結び付けていく解決方法はシステム型解決と言うことができる。訓示型解決では、第三者も関与したチェック・アンド・バランスと言う形でのシステム改革に結びつくことが少ないことに注意すべきである。

これに関連し、一般的な監督責任と言う考え方に触れておきたい。筆者は職業上いくつかの組織管理の立場を経験した。その際、その組織の管理者としてたとえ職員の個人的な不祥事であっても「組織としての責任」を持つと言う立場に置かれることが多く、実際このようなポジションにつくときには管理職としてそのような管理責任を受諾すると言うことが暗黙のうちに前提とされていた。このような事情を受け組織運営に当たっては、可能な限りにおいてはあがあるが、職員の個人的な事情（例えば家庭の状況や悩みごとの把握）にも常日頃から関心を持つことが求められてきた。このような管理責任とは何を意味するか明確ではないが、敢えて言えば組織の管理者が負うべき「一般監督責任」とも言うべきものである。これは日本の組織運営に一般に見られるところであり、部下職員のいわば個人的な不祥事であってもしかるべき幹部が謝罪する或いは場合によっては辞任する傾向が強い。しかし、このような一般的な監督責任と言う考え方は、その定義が不明確であり、世銀のような組織においては理解されにくい。組織の幹部がいかなる監督責任を負うかは、その職に就く際に結ば

れる契約において明記されているのが原則であり（このように職務の内容を明記したものはジョブ・ディスクリプション job descriptionと言われる）、日本のように所属の職員に関する一般監督責任と言うような曖昧な基準は受け入れられない。

このように、世銀のような職場環境と比較すると、日本では上に述べたプリンシパル・エイジェント問題を解決するための組織原理が必ずしも明確ではない。これまでは同質な国民であることから行動原理が暗黙のうちに合意されており、組織運営について、原理的な分析、理論化を格別必要としないと言う歴史的な要因があったと思われるが、今後は企業も異質な個人、文化を統合し、組織化することが必要になってくるとすれば組織原理に関する議論は改めて活発化されねばならない。

#### COSO（コーソー）

世銀では、このような管理監督者の内部管理を補填するものとしてCOSO<sup>10</sup>の手法の導入が行われているので紹介しておく。これは、例えば一定の部局（特定の課或いは局等）を選定し、その内の資金管理（例えば出張旅費管理等の予算の執行状況）について日頃各スタッフがその管理の適切性についてどのように考えているかを内部告発に似た形で把握しようとするものである。具体的な方法は以下のとおりである。まず、ある部門のスタッフが管理者も含めて一定の場所に集められ、例えば、当該部局の出張費管理（世銀の場合これは大きな予算上の項目である）が適正に行われていると考えるかどうか等、一定の質問が与えられる。ここで参加するスタッフは席上あらかじめ無線による回答機（端末機）を渡されており、日頃の業務の経験や日常見聞きすることに基づきこれらの問いについて感じていることを数値として回答する。無線機には、例えば、明らかに問題がある、管理があやしい、十分である等に応じて回答ボタンがあり、これらは数値化されるようプログラムされている。参加者各自にとっては、誰がどのような回答をしたかはまったく分からないが、この結果はただちに無線機本体で集約され、グラフとしてスクリーンに例えば「管理に問題がある」が30%等と表示されるので、参加者全員がこの結果を見ることができる。この



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

ような検討は世銀の様々な部門で行われており、それらの結果は、分析され世銀全体の標準的な姿も示されている。この場合、職員には常に一定の不満があり得ること或いは回答に当たって意図的な悪意もあり得るので、これらが統計的に勘案されて処理されている。上のように、各部門で行われた結果は、分析され同時に世銀の標準的なパターンとも対比して各部門管理者にフィードバックされる。各部門管理者はその評価の数値分布が異常な形になっている場合にはこれをヒントに改めて業務手順等を検討し改善のための何らかの具体策をとることになる。

これは、外部からのチェック・アンド・バランスとは異なるが、最も問題に近いのはスタッフであると言う考え方から、常日頃の業務を通じて、内部規律や法令遵守等について問題があると感じていないか、あるとすればそれをそのまま埋もれさせない、又、必ずしも職員の内部告発等によらないで情報として顕在化しようとする努力の一つである。

## テーマ2 組織とリーダーシップ

### 組織と戦略

世銀の改革に見るまでもなく、最近のように組織、企業を取り巻く環境が急速に変化しているような状況においては、安定した（いわば磐石の）組織はありえないと考えるべきである。むしろ、変化の激しい現代では、組織改革（つまりチェンジ）が恒常的な課題、常時のチャレンジとなる。勿論、組織が安定していることによって得られるメリットはあるが、現代ではむしろ安定に伴うコストの方が大きい場合もあることを認識する必要がある。つまり、組織はその存在自体が自己目的を持つようになってはならない。組織は戦略、目的に奉仕するものであると言うことをあらためて認識する必要がある。10年先、20年先を考えた間違いのない組織作りと言う発想は正当化されない。むしろ組織は最も完成されたときに環境の変化に対し適応力を失うことを知るべきである。<sup>111)</sup>

もちろん、生産工場のように物の物理的な生産が行われるような場合は、事

情は多少異なるかもしれないが、特に、世銀のように知識集約型の組織においては、組織の定着、安定はむしろ組織の停滞と見るべき理由があることが多い。

世銀の1995年に始まる改革は、一方で職場に不安定をもたらしたと言う批判を招いていることは確かであるが（特に職員組合から不満がある）、この変化への努力は上に述べたような意味において十分検討に値するテーマである。

尚、この関係で世銀におけるパイロット・アプローチは注目に値する。これは例えば現在の業務の中心ともなっている或る地域局を二つに分割した方がよいのではないかという意見があるとともに根強い反対意見があるとき、パイロット・アプローチとしてまずは二つに分けてみるが、一定期間後にレビューし問題が多ければ要するに「止める」と言う考え方である。日本では一旦組織ができるとこれを絶対視する傾向が強く（職員は組織に貢献すると言う考え方）、筆者も含めてこのようなアプローチはなじみにくい（又そのようなパイロット組織に配属された職員としては迷惑なことではある）が、組織は一つの目的のためのチームであると考えることができれば、このようにその成果に応じてチームの継続は再検討されると言うアプローチも理解できよう。

### リーダーシップ

組織の変革、改革には強力なトップのリーダーシップが必要である。組織の変革はリーダーの強力な指導力がなければ開始されることはなく、又、成果も生まない。当然のことであるが、一般職員は組織の安定を求め、現状にとりあえず満足すると言う傾向を持ちやすい。従って、奇妙なことではあるがリーダーたるべきものは常に現状に不満を持たなければならない。このように考えると常に組織のパフォーマンスに不満を持ち、決して満足しない者、それがリーダーと言うことになる。このことは職の安定はますます難しくなっていくであろうと言うことを意味しており、世銀のような知識産業においては job security はもはや過去のことと認識されている。

更に言えば、リーダーは職員の間で不満をむしろ作り出さなければならない。それは処遇や職場への感情的な不満と言うようなことではなく、組織の成果或

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

いは現在の実績に満足できないと言う不満であり、これを職員の間を作り出すと言うことである。世銀の場合も、総裁は改革にあたり、今後、世銀は世界経済の中でマイナーなプレイヤーに転落するのではないか、そして職員にとってそれは受け入れることができないと言う不満を作り出すことから始めている。途上国にとって、国際的な資本市場から民間資金をかなり自由に且つ比較的安く調達できるという環境が整いつつあり、このままでは世銀の役割は縮小していくのではないかと言う問題提起である。このようなトップからの問いが、世銀を単なる融資機関ではなく、より総合的な知識銀行（Knowledge Bank）へと変革するための努力をうながし、以下に述べるような専門家ネットワークと言う考えつまりマトリックス・マネージメント或いは Knowledge Management の導入等をはじめ多くの改革をもたらした。

### リーダーシップの明確性

以上のような観点からリーダーシップと言うものを考えると、しばしば指摘されるようにマネージメント（管理者の仕事）とリーダーシップは異なるものであることが理解できよう。職員の間基本的な不満を作り出すと言うようなことはマネージメントの範囲を超える。又、このように考えると両者は背反するものではなく、むしろ補完しあうものであると言うことも理解できよう<sup>10</sup>。

世銀でも、しばしば、世銀は優れて Presidential Institution（総裁で決まる組織）であると言われる。総裁をはじめ幹部は常にリーダーシップを問われる。良かれ悪しかれ、先ずはリーダーシップの存在することを組織の内外にアピールしなければならない。

ここで日本での経験と対比すると、一般に、世銀のような組織の中では、職員或いは幹部の間でも、自分のリーダーシップを示すためには、いわゆる「根回し」はむしろ損であると言う考え方が強いことに注意すべきである。勿論、世銀のような組織でも事前調整や事前の予備的な議論は活発であり、実質的に根回しの段階で結論が出ていると言う事例は多い。しかし、その場合もこれら議論の参加者は、実際に管理者である上司の前に出ると、進んで自分の考えを

述べ或いは他の意見との違いを明らかにすると言う態度をとる。これは根回しが順調ならば、その後の上司との会議はセレモニー的なものと考えやすい日本的な発想からすると意外である。これは一般職員として或いは上級管理者の指揮下にある一般管理者にとっても、これまでの議論の中で自分の果たした役割、他との意見の違いを明らかにし、常に自分独自のリーダーシップ（自分独自の付加価値は何であったかを示すもの）を明確にしておきたいと言う考え方が強いことによるものと思われる。本項とは直接の関係はないが、日本においても、今後、企業に対する法令遵守（コンプライアンス）の要求或いは株主訴訟等の係争の拡大に伴って、社内でのデシジョンに参加した会社幹部或いは職員の法的な責任が問われる場面が増えてくるものと考えられる。これらを展望すると、組織決定と言ってもその決定過程において自分がいかなる意見を述べたか、つまり反対したのか賛成したのか等少なくとも自分の考え方を何らかの形でレジスター（記録）しておくことが必要になってくるとと思われる。この意味で、今後は、日本の組織においても職員はあまり根回しシステムに埋没してしまわない注意が必要であろう。

このような組織の中では、例えば社長就任にあたり、思いがけない青天の霹靂であったとか、前任者の路線を受け継ぐと言うような発言をすることは謙虚な人柄を示す好材料とは受け止められるがリーダーシップを疑わせることになる。

又、日本の場合、新社長は、前任社長等に相談役や会長等として残ってもらいたいと言う態度をとることが多い。長年続いた複雑なしがらみや人間関係で仕事をしなければならないと言う日本ビジネス社会の特徴を表している。しかし、これは経営の責任をなんとなく分散させ新任社長のリーダーシップを不明確にする。1995年の世銀新総裁も、これまでの総裁と自分の違いから始めている。つまり引き継いだ世銀の現状批判から始めている。尤も、このように、組織はリーダーシップにより変わり、まさに Presidential Institution ではあるが、これは、前項のチェック・アンド・バランスでも見たように総裁のオールマイティ、専制を意味するものではない。世銀のウォルフエンソン総裁も前記

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

理事会との関係に配慮するほか、外部の学者や、ビジネス界から人を招き（例えば定期的に外部から様々なCEOを招くいわゆるCEOフォーラムを開催している）自らのアドバイザリーボードとして意見を求めることには極めて熱心である。

リーダーシップの存在を明らかにすれば、次はその内容を如何に伝えるかである。これはコミュニケーション能力であり、世銀のような組織の中でリーダーシップを確立するためにはコミュニケーション能力は決定的に重要である。リーダーは常に議論を避けず、むしろ議論を喚起し、いかなる疑問・質問にもこれを受けて立つと言う明確な姿勢が必要である。勿論、多弁である必要はないが雄弁は強力な武器であることを知るべきである。しかし、それ以上に重要なことは、リーダーの言葉はごまかしのない明確なものでなければならない。つまり、このような組織の中では言葉の重要性は計り知れない。又、コミュニケーションに階層はない。トップが直接職員に呼びかける或いは何らかのかたちでコンタクトすることを避ける理由はない。世銀の場合、定期的に総裁が直接語りかけるタウン・ミーティングを開催している。又、総裁から直接手書きのメモが送られてくることもあり又コメントが送付されてくることも珍しいことではない（以下コミュニケーション参照）。このように、リーダーにはコミュニケーション・マシンの<sup>10)</sup>とも言うべき能力が要求される。

### ディスカッション

以上を勘案するとそもそもディスカッションとは何かについて改めて考える必要がある。勿論、ディスカッションは極めて大切なものであるが、その機能を改めて考えて見ると一般に考えられるようにディスカッションすることによって何か一定の結論に導くと言う性格のものではかならずしもない。組織としてはできるだけ短い期間に一定の結論を導くことは極めて大切であるが、同時に、世銀のような組織においては各個人がこれらの議論或いは導き出される結論に対してどのような役割を果たしたか、言い換えれば、どのような価値を加えたかが明確にされることも同じように重要であると言う考え方があろう。ディスカッションは必ずしもコンセンサス造り或いは結論造りだけを目的としたも

のでもないと言う理解が必要である。このような職場環境は、一般にコンセンサス・オリエンテッドな（志向しやすい）日本人職員にはなじめないものがあり、理解し対応していくことが難しい課題である。

要するに職場の空気或いは流れが、根回し等で決まっていたとしてもディスカッションは行われ且つ重要である。ディスカッションはその過程が重視され、その中で、自らの考えを明らかにし、何よりも会議の一員として自分が付加できる価値を明確にすることのできる機会であり、この意味で各人の活発な参加が求められていると言うような捉え方をすることが必要である。各人の意見はそれぞれ違った価値を持っておりディスカッションでは、むしろこれらの意見の多様性が歓迎されるとすれば、ディスカッションの場においては、上位者或いは管理者といえども権威者的な姿勢を避け、基本的に相手の言い分には必ず聞くべきところがあると言う態度をとることが必要である。

その外ディスカッションにおいては参加者が尊重すべきルールがあることも経験的に習得しておくべき課題である。相手の意見を無用にささげることが最も大きなルール違反であるが、同時に自分の意見を表明するために適切なタイミングをつかむ技術の習得も必要になる。又、罵倒につながることは最もさけるべきことに留意する。従って foolish, stupid, no interest 等の言葉は禁句である。又、of course と言う回答も場合により相手に屈辱的印象を与える等いくつか習得しておくべきルールがある。又、知らないと言うことは恥ではない（むしろ知らないことからディスカッションは始まる）が、無関心は許されない、と言うような基本ルールがあることは承知しておいて良いことであろう。

### テーマ 3 一つの組織変革の試み

#### 資金調達部門（F-VP Unitと称する）

世銀の組織改革の一環として、筆者の担当部局が改変され新しく F-VP Unit が作られた。

従来、世銀が各国政府からのグラント・ベースの資金調達（世銀として金利

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

支払いの必要のない贈与を受けること）をする仕組みには、一つにはIDA（第二世銀）やGEF（世界環境基金）等のように多数の参加国を相手とし一連の国際会議で結論を出すような多角的な方式と、二つには特定の国から trust fund、co-finance<sup>10</sup>等を受け入れる場合等、世銀と相手国の二当事者間で交渉する方式の二つの方式があり、両者は別々の副総裁 Unit に属していたところである。これを一本化し新しく一つの副総裁 Unit つまり F-VP Unit が作られた。世銀債の発行による市場からの資金調達以外のグラント・ベースの資金調達をこのように一人の副総裁（VP）の下に一本化し、これらグラント資金等の調達に関する戦略的なアプローチの強化を目的としたものである。問題はこのF-VP Unit の下にこれまでの経緯を引きずった形で引き続き二つの局が並存したことである。これらをA局とB局とする。

このように、同じグラントによる資金調達が二つの局に分かれている組織には問題があった。つまり、一体的で総合的な取り組みがなされていないと言うことである。資金の提供者（先進資金供与国）、つまり相手方は一つであるが、これに対して世銀側においては、二当事者間の交渉による資金調達の場合はA局が、国際会議等の多角的な交渉による資金調達の場合はB局が接触することになり、二国間資金調達部門と多国間資金調達部門がばらばらに同じ相手に資金供与を求め、どちらを優先させるのか等の考え方もはっきりしないと言う問題があった。

一般に各国政府の予算が厳しくなる状況において、世銀からこのような調整のない形でアプローチを続ければ、最も優先すべき資金調達が何であるのか不明となるばかりでなく、相手国に混乱を招き、かえって援助資金を失うことにもなりかねないことが懸念された。世銀のみならず、他の援助機関もこのような先進資金提供国に対してアプローチをしており、世銀はこれらの他の機関とも競争関係に立っていることも考慮する必要がある。要するに、世界的な予算の削減と言う厳しい環境下において、各国からのグラント資金等の調達努力の最大の効果をもたらすこと、それが与えられた戦略であり、そのためにはいかなる組織であるべきかが課題となっていたわけである。

## 戦略上の課題

要するに望ましい組織に関する課題は以下のとおりであった。

- (1) 同じ F-VP Unit における A、B 二つの局の統合された運営、両者間の円滑な情報の交換を確保すること。単に情報交換のみならず職員が必要に応じて両局を自由に異動する或いは仕事の共同分担等を行うようなことが可能になればボーダーレスな組織に近づくことができる。
- (2) 資金提供国に対する統一され調整されたアプローチ、つまり世銀側の資金調達における優先順位の明確化を図ること。
- (3) 資金提供国の政治・経済特に財政状況について総合的な情報収集が必要であること。資金提供国の状況を速やかに把握しこれに基づく VP Unit 全体としての戦略を策定することが求められる。
- (4) 世銀全体で進められているフラットな組織と簡潔な意思決定機構の確立に倣った新しい組織を作ること。

この頃、世銀全体として組織の垣根をなるべく低くして必要に応じて職員が機動的に動けるようなボーダーレスな組織作り、又、顧客との距離を短くし、状況の変化を速やかに把握するとともに、トップのデシジョン・メイキングを迅速にすると言う観点から職員とトップとの距離を短くするフラットな組織作りが進められていた（後述参照）。

## コンサルタントの採用

このような問題を検討するため、F-VP Unit では、外部コンサルタントが採用された。これは、日本におけるような、内部的な委員会（しかもそのメンバーは現幹部が検討委員会となるばかりでなく、現在内部で最も重用されているいわゆる主力・主流派の職員により構成される傾向がある）で検討が行われる方式と対比される。

このような外部コンサルタントの採用と言う方式には、異論も考えられるところである。何より、外部の者がどれだけ実情を把握できるのかと言う批判があるほか、そもそもコンサルタントは本質的には雇主たる現在のトップにおも



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

ねる傾向があり、必要ならば否定的な意見でも肯定的な意見でもいずれにも対応すると言いうわば鶴のような存在にすぎないと言う批判がある<sup>19)</sup>。特に日本型組織の場合には内部の事情に精通した専門家こそが最も正しい判断を下すことのできる立場にあると言う考え方が受け入れられやすい。確かに当面する問題に精通する専門家の意見を尊重することは当然であり論理的にこれを否定することは難しい。そして、後に述べるように世銀は基本的に専門家集団である。しかし、ここで重要なことは、関係者つまり自分たち内部だけで決めたことは、組織の中の他の職員に対すると言う意味で対内的に、又、組織の外の関係者に対すると言う意味で対外的にも説得力を得られないと言うことである。つまり、内部の関係者だけの検討はその内容の当否の前に、先ず何よりもその結論に対する信用力を欠く。これは、なかなか理解しにくいところであり、上に述べたように必ずしも論理的でもないが、世銀のような組織の中には、このようなチェック・アンド・バランスを求める強い文化的な風土があることを理解する必要がある（この点タスク・フォースの項参照）。組織のいわば文化的な基盤が異なることを示す興味ある論点である。

このようなコンテキストで考えると、コンサルタントは正解を与えるものでもなく、又、それがかならずしも期待されているものでもない。むしろ、このような第三者の参入により、先ず全体のコミュニケーションを良くすること、更にこれまでの議論にとらわれない新しい発想に刺激を与えることになると言う面を重視すべきことになる。

このようにコンサルタントの使い方には微妙なものがあるが、筆者の経験では、このような第三者が入ることは、組織内のコミュニケーションの幅を拡大することは間違いなく、又、少なくとも一般職員、コンサルタント、幹部職員と言う三角関係を生み出し、議論の幅も（上下関係と言う一方通行的になりやすい内部的検討に比べ）格段に広がると言う効果をもたらすことは確かである。今回、F-VP Unit で採用されたコンサルタントは幹部職員、一般職員に対し、徹底的なインタビューを行った。

## コンサルタントによるレポートの作成

コンサルタントはそのレポートにおいて概要以下の勧告を行った。

- (1) A局（二国間調達部門）では、トップの強化を図り中間管理層を整理して簡素化する（フラット化の推進）。
- (2) B局（多国間資金調達部門）では、既に事実上課による区分は緩められ職員が仕事に応じて弾力的に異動するシステムを始めておりこれを継続する（ボーダーレス・マネージメントの継続）。
- (3) 二つの部門を束ねるため、VPのもとにあるサポートオフィスを簡素化し、その職員数を減らすことにより、A、B両局の意見が速やかにVPに達するようコミュニケーションの改善を図る（バック・オフィスの簡素化 後述参照）。
- (4) 二国間、多国間のA、Bの部局を一挙に統合することは職員の異動や整理を伴い時間・コストの関係で当面現実的ではないが、両者の機能を調整するため、両局から構成される戦略委員会を設立し、相手国たる資金提供国の状況を総合的に分析しそれらの国に対するアプローチの基本方針を策定する。この委員会の議長は副総裁が務める。

## 新組織

以上の勧告は基本的に担当副総裁（VP）の受け入れるところとなり、この線にそって副総裁は、先ず各スタッフに新しい組織の趣旨と今後の基本方針を説明するレターを発出した。又、直接説明のためVPは全スタッフとのタウン・ミーティング（後述参照）を開催した。同時に機構組織の変化により必要となったリダンダンシーによる人員の整理（リダンダンシーについては人事政策参照）を行うとともに、二国間資金調達分野での新局長の採用等を行った。又、定期的にA、B両局を含めた戦略委員会を開催した。結果としてこの戦略会議の準備のために各資金供与国の状況については、新しい組織の狙いに沿い統一的な資料の作成が行われるようになった。

## テーマ 4 組織運営に関する幾つかの問題

### 1 フラットな組織、ボーダーレスな（境のない）組織

先の、資金調達局の例にも見たとおり、世銀では組織運営の新しい形として、トップと一般職員の距離が短いフラットな組織或いは局や課等の区切りを弾力化するボーダーレスな組織へと動いている<sup>16)</sup>。この組織運営の背景になる考え方は、

- (1) 如何に顧客に近づくか、そのニーズの変化を如何に的確に捉えるか（距離の短縮）
- (2) そのニーズの変化に如何にすばやく対応するか（スピード）
- (3) その対応が一元的であり組織全体で総合的に取り組んでいるか（総合性）

である。ニンプル（nimble）、アジャイル（agile）なマネジメントとも言われる。

世銀では、東アフリカ局等各地域のプロジェクトを担当する地域局については、原則として局長を担当の国に派遣、常駐させると言うディセントラリゼーション（de-centralization）が行われているが、これもまさにこのような基本原則に沿った考え方である<sup>17)</sup>。

このように、現在、世銀では組織運営の基本原則を大きく変えようとしているが、その背景には次のような事情がある。簡単に言えばもはや資金や資本自体は希少資源ではなくなりつつあるということである。先にも触れたように、国際資本市場の急速な発展に伴い、最貧国でもなければある程度の条件での資本調達は難しいことではない。世銀はこれら途上国に対する伝統的な資金調達ルートとしての役割を弱めつつあり、将来の姿を展望すると、今後は知識銀行（Knowledge Bank）としての役割に比重を移していく必要に迫られている。このように知識産業の一員として重要な役割を果たすと言うことが、将来の世銀の姿であるとするれば、資金と合わせて（或いはそれ以上に）情報が大切な資源（resource）となる。とすれば素早く情報を集めるとともに、知識・情報は急速

に陳腐化していく傾向があることからすると素早い対応ができるような組織つまり上に述べたようにフラットで且つボーダーレスな組織への変革が望まれる。

又、知識・情報は基本的に切り売りしても意味はなく（知識・情報の一部だけではほとんど役をなさない）、各部局或いは各スタッフがそれぞれの知識経験を部局ごとに管理しいわゆる秘蔵する（コンパートメンタライズ）ことは許されない。これまで得られた経験の中からベストと考えられる知識を如何に組織全体として集中的に管理し、これを全員で共有することが課題になる。これらは世銀が Knowledge Bank に変身していくための重要なファーストステップであると言う考え方が基礎になっている。

このような組織のフラット化の動きを加速するものとして、e-mail のシステム等オフィス IT の急速な発展により膨大な情報が効率的に管理され且つトップが中間管理者の手を経ることなく、これらの情報を直接的に把握することができるようになったと言う事情もある。

知識産業を目指す世銀の今後の組織管理は、以上の方向に動いているが、これらはまだ新しい経験であり、そこから生ずる新しい問題にも直面していかなければならない。

例えば、次のような問題にどう取り組むかは次の課題である。

先ず、中間管理者のないフラットな組織と e-mail 等の IT 化の進展はデシジョン・メイキングのプロセスに大きな変化をもたらす可能性がある。従来のように、デシジョンが作られて行く過程において、部長、課長と言うようなデシジョン・メイキングの結節点がなくなり、あらゆるレベルにおける情報（つまり、単なる情報、決定過程にある事項、既に決定された事項等様々な段階の情報）が同じように行き交うこととなりその管理が難しくなる。つまり職員全員がそれぞれ小さなデシジョン・メーカーとなる傾向を生みやすい。これは組織の効率が職員個人の能力によって大きく左右されると言う結果を招くとともに、組織の運営に当たっては、上司の監督や指示に依存することなくデシジョン・メーカーとしての機能を高めた職員各個人が如何にして、当面する状況に応じて的確な判断ができるようになるかが重要になることを意味する。これはトップ

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

とスタッフとのコミュニケーションの重要性を一層高めるとともに、いかにして各職員、スタッフの自発的なモチベーションを高めていくかが組織管理者の重要な役割となることを意味している。一方、組織管理者としては、ITを駆使するとしても、このような膨大でフラットな情報の管理にはおのずから限界があり部下職員の自発性を促進するため、どのようにして的確な権限委譲を進めるかと言う問題とも関連している。要するに、これらは中央集権的な組織の生き残りが益々難しくなっていることを示す背景でもある。

しかし、だからと言ってトップの価値が下がると言うことではない。むしろ逆と考えるべきであろう。いかなる組織においても情報の価値を最も正確且つ迅速に理解できるのはトップである。この意味で、一般に、「情報はトップから」（逆にデシジョン・メイキングのプロセスをたどるべき決済事項は下から上）と言われる。フラットな組織、権限の委譲が進んだ組織においては、非常に平準化された情報の中でトップは速やかにその価値を判断しなければならない。又、判断の対象となる情報は公式情報（文書化されたような）ばかりではないということになろう。トップは情報の一見重要と見えないような微小な変化の意味を考え、解釈する力を身につける必要があると言われるが、トップの資質として今後は益々このような変化の芽を見る力量が必要となってくるものと考えられる。ビジネス上の大きな事件は大きな顔をして玄関から入ってくるわけではないと言うわけである。

階層型の組織が維持されている場合は、情報は下から上がる傾向があり、次第に上に持ち上げられるに伴って（鮮度は急速に落ちると思われるが）情報が整理される可能性がある。しかし、フラットな組織ではそのような過程はなくなるので、上のような e-mail システムの拡大と併せてトップの情報管理及び判断の的確性の責務が一層強まっている。

## 2 マトリックス・マネージメントとドット・ライン

### マトリックス・マネージメント

世銀が現在置かれている立場から見ると、世銀の各スタッフの専門的な知識・

能力の向上が緊急の課題であることは当然であろう。今回の世銀における改革においても、この問題は最重要課題であり改革の中心的な問題であった。結果として導入が決定されたのは一種のマトリックス・マネージメントとも言うべきシステムである。このシステムにおいては各専門家は与えられたいくつかの「専門家ネットワーク」の中から自らの専門性を考慮して基本的に所属することとなるネットワークを選びそこに登録することが求められる。これら専門家集団である「専門家ネットワーク」には大きく分けて (a)環境・社会問題、(b)インフラ（経済基盤整備）、(c)金融、(d)人材開発等がある。つまり世銀においては自分が何らかの専門性を持ち専門家としてキャリアを積み上げることを意図する限りこれらのいずれかに登録することが求められる。このネットワークから分かるとおり、これらの専門家ネットワークは各国のプロジェクトを計画・策定していくために必要な様々な専門的な知識を提供する立場にある。例えば一つのインフラプロジェクトについて、これを組成していくためには環境専門家や金融問題専門家の参加が必要である。

世銀の業務の中で中心となる各国・地域を担当する地域担当局（例えば東アフリカ局等）を例として見ると、当該局の職員は、(1)その国、地域全体の基本的な開発プログラムを策定する地域・国別部門の職員と、(2)その基本的開発計画に従って、現実に個々のプロジェクトを組み立てるプロジェクト専門職員に分けられている。そしてこれら専門家はこれらの国別・地域局に所属している（組織上の籍はここに置かれる）が同時に、上に見たようにそれぞれ「専門家ネットワーク」に所属しているので、これら専門家は所属する地域局の管理者の下におかれつつ同時に所属専門家ネットワークの管理下にもあると言う二つのラインがクロスした立場に置かれていることになる。

実際にプロジェクトが選定されると、そのプロジェクトにふさわしい専門家集団の中から当該プロジェクトの主任たるタスク・マネージャーが選定される（選定に当たっては地域・国担当部門と専門家ネットワークとの間で協議がある）。選定されたタスク・マネージャーは、そのプロジェクトを計画実行するために必要な専門家を選定し、プロジェクト・チームを形成する。このチームの人選

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

に当たってはタスク・マネージャーは幅ひろい裁量権を持つ。つまり、可能な限り自分が信頼する有能なスタッフを集めることになる。この人選とチーム作りに失敗すると自分の成績が落ちると言う危険があるので、その選定は慎重且つ厳しいものとなる。

ところで、ここで重要なことは、このプロジェクト・チームの作業に関する予算は専門家ネットワークではなく地域・国別部門の方で管理運営していると言うことである。

以上の結果、第一に、タスク・マネージャーとしては、地域の開発プログラムを担当している地域部局の満足を得なければ評価が上がらない。つまり、当然、専門家としての技量を問われるが、同時に全体として開発プログラムを見ている地域部局の評価をも良いものにしなければならない。でなければいずれ予算的な制約を受けることになる。

第二に、タスク・マネージャーに選定される専門家スタッフの側になると、要するにお呼びがかからなければやがて淘汰されることになる。実際、世銀内規によると専門家ラインに所属する職員は年間52週のうち少なくとも25週位は実際にプロジェクトのミッションメンバーとして現地勤務等による稼働状態でない、先ず警告が発せられ、翌年もこのような状態が続くようでは将来の退職を展望したコンサルテーションが開始される。従って、スタッフの側では常にその専門知識を最新のものとする努力を怠ってはならないと言うプレッシャーを受け、一方、各専門家ネットワークを統括している管理部門では様々な訓練プログラムを組んでその専門家ネットワークに所属する職員の専門性、能力の向上を支援する。同時に、一般の専門家スタッフはプロジェクトのタスク・マネージャーとなるようなクラスの人物とは様々な形で常日頃から意思疎通を図っておかなければならない。いわば自己キャンペーンの努力も求められると言うことである（この意味でビジネス・ランチ等が活発である）。

このような組織を職場環境として見た場合、日本の環境とかなり異なる。このようなシステムとして当然予想されることであるが、待っていても仕事は上から回ってくる或いはしかるべき管理者から仕事を指示されると言うことは基

本的にはないと言うことである。筆者も何回か日本から専門家職員のリクルートを行っているが、しばしば日本から赴任してきたスタッフにとって大きな戸惑いとなることは、「仕事は与えられるわけではない」と言う環境である。「上司のご指示如何」と言う形で待っていてもチャンスはない。上のように、スタッフの活用についていわば市場原理が働いており、各自が仕事を求めて競争しているわけであるから、上司としてもこのような中から仕事を掴み取ったスタッフを優先して使うことになる。このシステムは一面、専門家の競争を生み出す一方では抜け駆けの功名をねらうと言う弊害を生み出す恐れもある。しばしば、例になるのが、たまたま得た情報が他の専門家の分野の情報である場合にも、あえてこれを当該専門家に伝えるような労を取る事が少ない、むしろ、これをうまく使えば当該専門家の情報収集力の無さをプレイアップできる等の事例が実際に指摘されている。これはチームワークの形成を難しくする要因であるので、世銀ではチームワーク・ボーナスの導入や各スタッフの経験知識を全職員が共有できるよう知識のデータベース化（ナレッジマネジメントの導入）を図る（一定の基準により定められた情報は必ず中央のデータベースに登録しなければならない）等によりこのような問題に対処する努力が行われている。

以上のように、地域部局のラインと専門家ネットワークのラインとを交差させる方式はマトリックス・マネジメントの一つである。結果として専門家は、（世銀職員のほとんどは専門家として登録されているのが実情である）専門家ネットワークからの評価を受けるが同時に国別のプログラムを見ている地域部局からの評価も受けると言うクロスした立場に置かれるので、職員の管理監督と言う点では複雑になる（特に、上司、部下と言う日本的な一元的な管理と言う観点からは理解が難しいところである。この点については以下のドット・ライン参照）。但し、形式的には最終評定書を記入するのは所属専門家ラインであり、専門家にとっては専門家ネットワークの重要性は大きい。

このようなマトリックス・マネジメントは既に色々な国際的な組織・企業で実施されているところであるが、その評価は必ずしも一様ではなく世銀でもこの導入は大きな論点であった（最近、国際企業の典型であるABBは従来の地域、



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

専門家のマトリックスからむしろ地域統合型に組織を再編しているような例もある)。しかし、世銀のような専門家が中心となる組織の場合、その組織としての効率は何と言っても専門家の能力に大きく依存していることは明らかであり、専門家の能力向上が常に大きな課題であることが重視され専門家ネットワークの導入と登録システムが導入された。しかし同時に専門家が専門マニアになることも許されないことであり、当然地域の開発に寄与したかどうかと言う観点から開発プログラムを見ている部局の評価も受けなければならない。今回の改革で導入されたシステムもこれらの目的の同時達成を狙いとしている。

又、このシステムでは専門家として、そのネットワークを上昇すれば処遇面等においてトップレベルに達することができる途を開いているので（複数のキャリア・ライン）、これまでのようにある段階で部局長等の管理部門に移らなければ、それ以上の昇任は期待できなくなると言う制約をなくしており、専門家としての能力向上に努めるインセンティブを与えることが期待できると言う特徴もある。

### ドットドット・ライン

一般論として、このマトリックスの組織は、日本の組織と比較して以下のような特徴を備えておりビジネスの文化的な背景も反映していることに注意すべきである。

第一に、ゼネラリストの多い日本の組織と比較して、アングロサクソン型の専門家集団による組織は常に何らかの浄化装置を必要とすると言うことである。能力のある専門家を維持することは重要であるが、他方、専門家型の組織原理として専門性の細分化或いは専門知識の発展に伴って際限なく専門家の数が増大する原理を持っている。

筆者もアジア開発銀行で体験したことであるが、例えば、農業の分野で米作の専門家を採用すると次に果実の専門家も必要であり、果実と言っても樹からなる果実と地に生える果実の専門家と言うように際限のないリクルートの要求が出てくる。このような傾向は、専門家集団のいわば泣き所と言うことになる

が、このような組織原理に如何に選別的な力を及ぼすかと言う問題である。世銀では国・地域の開発プログラムを見ている国・地域部局のラインと専門家のラインが交差することによって開発に必要なプロジェクトのための専門家を選別していくと言う仕組みが働いていることになる。

第二に、日本の組織と比べると基本的にチェック・アンド・バランスの考え方が根底にあると言うことである。日本の場合、例えば課長とその部下である職員と言うように一枚板の組織ができ上がり（職員は担当課長から一元的に評価され管理を受ける）課長以下全員が一致団結して事に当たると言う印象が強いが、世銀のようにチェック・アンド・バランスの考え方が強い組織では、課長・管理者といえども職員の専門的な分野を含めてすべてを管理監督できるかは疑問であると言う考え方があ

る。例えば、課内の仕事に経理的専門分野がある場合、管理者たる課長といえどもどこまで専門的な監督が可能か。ここから、課内の経理部門は、別途経理専門家集団から（例えば別の部門である経理監査部門から）管理監督を受けることが望ましいと言う考え方が出てくる。このように、経理関係の職員としては、一方で課長の監督を受けるが、同時に専門家集団である経理監査部門からも監督を受けると言う関係がでてくる。国・地域のプロジェクトについてはすでに見たようにマトリックス・マネージメントが導入されているが、上の例のように様々な仕事の分野においてクロスチェックの考え方が採用されており、これは世銀ではドットド・ライン（点線 dotted line）と言われる（但し、最終評定はその部門の課長であり、ドットド・ラインからの評価は参考程度にとどまる。この点は上記専門家ラインとは異なる）。上記例の場合は、課内の職員が他の専門的な経理監査部門から管理監督をうけるラインが、直接的な管理者・課長による実線のラインとは異なると言う意味でドットド・ラインと言われるわけである。筆者も同様であるが、日本型の管理者・課長の立場から見るとこのように自分の管理監督について外部の介入を受けることとなることは迷惑なことと受けとめ易い。しかし、世銀のような組織では、管理者たる課長としても一般的に課の職員についてその全体的な管理は負わない、いわゆる一般監督責任

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

（前出）はない（管理の範囲は契約上定義されていると言う考え方）、と言う考え方が強いので、上記の例のように、本来の管理の範囲を越えた、例えば、経理的な専門分野の監督責任には限界があると言う考え方が強く、このようなドット・ラインによる斜めからのチェックを受け入れる余地があるばかりでなくむしろ歓迎される傾向にある。

### タスク・フォース・アプローチ

世銀におけるチェック・アンド・バランスのもう一つの形はタスク・フォース・アプローチである。

筆者も経験した例であるが、ある部局において、比較的新しい問題で且つ重要な政策的な意味合いを持つ案件が発生した場合は、仮にその案件の担当課が組織上明確（例えば筆者の部局）であっても、そのような重要な案件の処理には担当課を越えた形で何人かのメンバーによるタスク・フォースが形成される。そして、先ずこのタスク・フォースにより処理案が策定され、対処方針についてタスク・フォースの勧告がなされるという手続きを経ることが多い。勿論、最終的にこのような処理案或いは勧告を受け入れるかどうかは担当課の管理者のデシジョンによるが、いずれにせよこのようなプロセスを経て、上部決定に上げられることになる。

ここで、重要なことは、このようなタスク・フォースのメンバーは当該担当課を越えて集められることであり、直接当該案件に関係のない部局からも一定の参加を求める。むしろ担当部局の課長はタスク・フォースのリーダーには原則としてならない。

このような他の部局からの専門外の意見を反映させようとする努力をピア（peer 同僚による）レビューと言う。この点、担当課が中心となり、必要な範囲で他の関係部局との協議は行うが、基本的には担当部局が責任を持って処理案を作ると言う日本において一般的な（且つ筆者も慣れ親しんでいる）方法と比べて手続き的に煩瑣なものとなる。その意味で世銀の中でもこのようなタスク・フォース方式（或いはその乱立）に批判はある。確かにピア・レビューが入

るとなると担当課の責任感はやはり希薄になるおそれがあり、又、結論に至るまでの時間がかかると言う弊害もたびたび指摘されている。しかし、このような取り扱いの背景には、できるだけ当事者だけで行われる密室的な議論を避ける、「専門外の専門家」の意見を尊重すると言うビジネス風土がある。勿論、専門性を尊重する（当然、担当課の担当者がその問題に最も専門性が高く事情に詳しいはずである）が、一方で、このようなレビューが組み込まれることにより、専門家による検討が一般には分かり難い問答無用的なもの或いは権威主義的なものとなることを避けようとする考え方である。日本の職場環境と比較すると面倒で時間のかかるプロセスであるが、筆者の経験では、如何に専門家集団による検討であっても、しかるべき形でこのような第三者からのチェックを受けない限り、結局は、その結論に対する信用力を得られない。

これを逆に見ると、このようなプロセスに参加を求められるピア（同僚たる専門外の専門家）には、実は高い知的なレベルが要求されることに注意する必要がある、このようなピア・レビューを求められることは厄介な仕事であるが名誉であると受け止められている。自分の専門分野（これは容易なはずである）を超えたより高次のレベルでの貢献が期待されるからである。このように見ると、このようなタスク・フォース・アプローチは、単なる専門分野を超えた価値を付け加えられるようないわば高い知的共同体（クラブ）を形成できるような人材（メンバー）の存在を前提としている<sup>19)</sup>。

このような考え方は、外部から招く社外取締役をめぐる議論とも関連している。社外取締役は内部事情に精通しているわけではないが、これと離れた高い知的なレベルでの付加価値の提供が求められる。この意味では社外取締役に、その業界の精通者を求めたりする発想自体がその本来の趣旨に沿わない。しかし、上のピア・レビューでも見たとおり、社外からの参加者は、このような期待に沿うことのできる人材でなければならないことを意味する。社外取締役の供給源として、ビジネス界におけるこのような高い知的共同体（クラブ）の存在が不可欠である<sup>20)</sup>。

更に注目すべきこととして、文章の書き方の問題もある。普通、日本のビジ

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

ネスの場合、一般に文章は簡潔であること、短い方が良しとされる。勿論、簡潔で明確な文章は大切であるが、上に述べたような「専門外の専門家」によるピア・レビューの重要性を勘案すると、むしろ重要な政策的な意味を持つ書類については、誰が読んでも分かるような問題提起が懇切丁寧になされることが必要になる。世銀等の重要な文章、レポートにおいては一般に問題の歴史的な位置付けから始まり、これまでの経緯、賛否両論にわたる議論の整理等懇切なそして比較的パラグラフの多い文章が作られることが多い。これは関係者或いは内部事情の精通者だけが分かればよいと言う発想ではなく、上記のようなピア・レビューを前提にして一定のレベルの人である限り意見が述べられるようなオープンなシステムが前提になっているものと考えられる。筆者も経験があるがピア・レビューを求められた際には、このような形の文書は問題の理解に極めて有用で且つ便利であることが分かる。

### 3 ワン・ストップ・ショップ

今回の世銀改革の一つの基本テーマは、顧客に近くと言う顧客重視の発想があることはすでに述べたとおりである。組織のフラット化もこの考え方に通じているが、問題の検討に当たっては、先ず顧客の立場からスタートし、顧客が何を望んでいるかを総合的に捉えようとする努力の一つにワン・ストップ・ショップの取り組みがある。つまり、顧客が世銀内の各部局を回り歩くのではなく、ある一ヶ所（ショップ）を訪れば、容易にその望む回答が得られるようにしようとするシステムである。世銀の中でこの問題が特に注目を集めるようになった背景には、先にも述べた国際的に民間資金が潤沢となったことにより、世銀としても民間ビジネスとのパートナーシップを強めなければならない、又、何よりも先ずビジネスの相手からパートナーとして選ばなければならないと言う判断がある。これまでも、世銀は膨大な組織であり民間ビジネスの当事者から見て仕事を進めにくいと言うことが指摘されていた。このような考え方から、新しく世銀内にビジネス・パートナーシップ・ショップが作られ、民間の世銀に対するアプローチの一元的な窓口になっている。併せて、前述のよう

に地域・国別局においては、そのトップである局長レベルを現地事務所に常駐させると言うディセントラリゼーションも進められているが、これもこのように顧客に近く且つ顧客のニーズに一元的総合的に対応しようとする動きの一つである。

#### 4 フロント・オフィスとバック・オフィス

組織改革に当たってしばしば議論されるのがフロント・オフィスとバック・オフィスの考え方である。フロント・オフィスはまさに顧客と取引が行われているところ、世銀で言えば地域・国別局や、専門家集団がこれに属する。バック・オフィスはこのようなフロント・オフィスを支えるところであり、資金調達から経理、人事等の部局がこれに属する。先ず、顧客があり、第一線でそのニーズに応じるところがフロント・オフィス、次にこれを支えるものとしてバック・オフィスがあるという位置付けである。勿論、地域・国別局等の典型的なフロント・オフィスにおいても顧客に最も近い部門例えばプロジェクト担当部門がフロント・オフィスであり、同じ部局の中でも管理・サポート部門の一つである副総裁室等はバック・オフィスとして扱われる。当然、資金（予算）、人材の経営資源はフロント・オフィスに重点的に配分されねばならない。

このような考え方から、組織のレビューに当たっては、この配分について検討される。世銀の予算の分析では、現在、フロント機能6バック機能4くらいと言われるが、計画として8-2くらいを目標に常時見直しが行われている。

従って、当然ながら内部管理事務の縮小のため様々な努力が行われている。ITの活用は当然であり、具体的には日程、経費、超勤時間、出張等の管理、レポート作成等についてはすべてITサポートによる。これによりバック・オフィスの人員を削減する努力が行われており従来の秘書職（secretary）は特別なポスト以外は廃止された。むしろリサーチ・アシスタントや少なくとももある程度の専門能力を期待されるアシスタントに切り替えられている<sup>29)</sup>。

ところで世銀のような業務の特徴として会議が際限なく広がる可能性があり、この会議自体を効率化するとともにその回数・時間を如何に圧縮するかは内部

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

管理事務の改革に関する重要なポイントである。実際問題としてこの点実効を上げにくいのが実情であるが、このための努力の一つとしてコーポレート・デイの設定が行われている。これは各部局間或いは世銀全体の連絡会議の類を随時行うこととせず、月の一定日をコーポレート・デイに指定しこの日に各部局が一斉に連絡会議を済ませる。これにより連絡調整のための職員の日程管理が便利となり欠席者を少なくすることができるほか部分的な調整ではなく全体の調整が可能になる、又、結果はただちに全部局に周知できると言う利点がある。

スタンディング・ミーティング（文字通り会議室には椅子を置かない。全員が立ったまま協議する方式）と言うような試みも行われており、筆者も経験したが、大体40分くらいが限度となり、必然的に会議時間は短くなる。尚、世銀では幹部級の会議が1時間開かれれば幹部の給与からみて、会議コストはいくらになるかと言うような意識が強い。

## 5 予算

上記に関連し予算の編成について触れておきたい。世銀のような業務内容の場合、コストとパフォーマンスとの関係は明確ではなく、予算の効率的重点的な配分と言っても難しい。

地域・国別局のように具体的なプロジェクトを持っている場合は当該プロジェクトの調査・準備段階から理事会での承認を得るまでのコスト等が計算され（実際にプロジェクト一つ一つについて準備段階からのコストが計算されている）予算作成上の参考とされているが、それ以外の内部管理部局ではこのような計算は難しい。従って、予算作成にはこれまでも色々な方式が試みられており上記のようにフロント、バック・オフィスと言うようなアプローチもその一つである。又、最近ではバランスド・スコアカードの導入等も行われている。

この中で注目すべきはダラー・バジェット方式であろう。これは世銀においても比較的新しく導入された方式であり、一定の方式で計算された予算額が人件費・業務費を含め総額（ダラー）として各副総裁担当部局に渡される方式である。勿論、一定方式と言ってもその積算根拠は議論の余地のあるところであ

り、どうしても過去の経緯や実績によることが多く、真に必要な資金の積み上げ計算になっていないのではないかと言うような批判はある。しかし、この方式の特徴は、一旦その予算が各副総裁に配分されると、その部局の中での配分をどのように行うか、どこに重点を置くか等の実行予算は副総裁に任されることである。もともと、各副総裁の担当部局には定員枠は設けられてない（予算上の定員枠はない）、職員採用の増減も当該副総裁の判断で予算の範囲内において自由である。

この方式は世銀全体としての経費についてその大枠は決めるが、その予算の具体的な実施については各部局の自主的なイニシアティブに任せると言う考え方であり、又、年度途中での情勢の変化にも予算の範囲内で適宜の振り分けを行い各部局が機動的に対応できるようにすることをねらいとしている。

このような事情もあり、最近では予算策定の時期の前に、世銀幹部が総裁も含めて一堂に会するリトリート（後述）が行われ、世銀全体の運営方針についてコンセンサスを得るような努力も行われている。

## 6 Trust Building

世銀のようなアングロサクソン型の組織は Trust（信頼）の薄い組織と言われる、一方、日本型の組織は信頼に基づいた組織として対比され比較されることが多いが、このような対比は必ずしも当たっていない。いかなる組織も職員間において信頼がなければ成り立つはずがない。しかし、いわゆる日本型と対比して考えるとその信頼感の基礎には違いがある。

一般に世銀のような国際機関においては、日本人職員は裏表がない、組織内の政略的な動きを好まない、チームワークを尊重する傾向が強い、相手の言うことを良く聞き、先ず同意するところから議論を始めると言うような行動様式を持つと見られているようである。一般監督責任で述べたように、幹部が、職場運営に当たって、ある程度個人的な家庭への配慮等をすると言うような日本的とも言うべきアプローチも共感を呼ぶ。つまり、このような態度・姿勢はいかなる組織においても歓迎される価値あるものであり、日本人特有の文化と言



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

うような捉え方をすべきではなく、いかなる組織も必要としているマネジメント・バリューの一つとして理解すべきものである。仮にこのような意味での信頼感を基礎信頼感と言うとすれば、日本人は一般的にこのような基礎信頼感の醸成が得意であり様々な組織において貢献すべき価値を持っている。

しかし、同時に世銀のような組織ではこれでは不十分であり、歓迎されるが組織の基礎をなすような信頼感とは異なるものと認識されていることにも注意が必要である。ここで求められているのは能力をベースとした信頼感である。世銀のような職場環境では上に述べたような意味における基礎信頼感の醸成がなおざりにされる傾向があり、それだけに世銀の中で Trust Building の重要性が叫ばれ、しばしば、議論の対象となる課題であるが、この場合、求められているのはこのような基礎 Trust にとどまらず、さらに能力をベースとしたより高次の Trust 形成であり、これが世銀のような組織の信頼感の基礎<sup>m</sup>になっていることを忘れてはならない。

## 7 デシジョン・メイキングの変化

### 柔らかなデシジョン・メイキング

以上、組織運営に関する幾つかの論点を取り上げたが、これらは、急速に変化する環境に適応するための組織運営に当たってはデシジョン・メイキング (decision making) のプロセスが大きく変貌することを示している。情報を取り込み且つ情報を作り出すことによって付加価値を生むと言う知識産業においては、いわば柔らかなデシジョン・メイキングとも言うべきものが求められている。

情報が自由に組織の中を行き交い且つその情報の持つ価値が急速に変化すると言う状況が現在の職場を取り巻く環境であるが、このような状況の下では、末端職員とトップとの情報格差はかつてのように大きなものでなくなってくる。逆にトップといえどもよく分からないと言うのが正直なところであり、又、トップの過去の経験は必ずしも現在も有効とは限らない。とすればトップのデシジョン・メイキングのあり方も変質を迫られる。

言い換えれば、一旦決定されたことを死守するという姿勢が必ずしも美德ではなく組織の効率的な運営に必ずしも寄与しないと言う場面が増えてくると言うことを意味している。組織的な決定事項が守られないとすれば、そもそも組織自体が成り立たないわけであるから、勿論、一般論としては、組織的な決定は尊重され実行されねばならない。しかし、世銀のような知識ベースの組織の今後の姿を考えると「柔らかなデシジョン・メイキング」と言う視点から組織運営についての新しい理解が必要になる。

柔らかなデシジョン・メイキングにおいては、先ず、そのようなデシジョンの意味するところ或いは狙いが十分スタッフに理解されサポートされねばならない。ここで、重要なことは、それは決定された事項の職員にたいする「命令」であると言う性格が薄れ、むしろ職員、スタッフをパートナーとして取り扱うと言う性格のものでなければならない。この観点からすると、先ず内部的には、幹部職員にとって、一般職員が部下つまり被命令者であると言う性格が薄くなってきていると言う認識が必要である。又、外に向けたと言う意味で外部的にも、組織側の一方的な決定ではなく顧客やその関係者等外部からのフィードバックを組み込んだデシジョンでなければならないと言うことをも意味する。そして時間軸においては基本的に短期的なものである。簡単に言えば、一旦決められたものでも柔軟に変更される。情勢の変化は激しく、ある時点で決められたことはたとえトップのデシジョンといえども絶対的なものではなく、時には単純にスタッフによって無視されるか或いは急速に陳腐化する。これからの組織運営はこのようなデシジョン・メイキングのルールの変化を受け入れその上に築かれなければならない。そして、このような組織におけるトップのあり方も、深謀熟慮の上にデシジョンを下し、これを全員が一致団結、不退転の決意をもって実行することを期待すると言う姿とは大きく異なってくる。しかし、トップとしての的確なデシジョンを適時に行わなければならないと言う要請には何ら変わりはない。これがこのような組織の幹部に課せられた責務と言うことになる。

となると、このような組織の幹部或いはリーダーとなるものの素質、必要な

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

訓練、教育的なバックグラウンドも決定的に変わらなければならない。明らか  
なことは幹部或いはリーダーたるものの素質として要求されることは、少なく  
とも権威者的なものから最も遠いものでなければならないと言うことである。  
もはや組織のトップは権威者ではあり得ず、又、組織はそのようなトップを必  
要としない。必要なことは「高度な専門知識」を持ちながらもスタッフと有効  
なパートナーシップを組むことのできる「柔軟な能力」と内部・外部からのフ  
ィードバックを取り入れていくことができるような「開かれた人柄」そしてこ  
れらによってスタッフを望ましい方向へモチベートしていくことができるよう  
な「明確な指導力」である。たとえば言えば、職員と廊下ですれ違う時には気  
楽に職員に声をかけ、そのようなわずかな機会における職員の反応の中から情  
報の意味するところを読み取り、経営上のヒントを見つけ出すタイプの人間と  
言うこともできる。これは伝統的な意味における組織の姿とは異なっているが、  
これからのリーダーに要求されるのはこのような姿勢であり、又、その決定は  
迅速で的確なものでなければならないことを示している。

### コーチングへ

上記のような今後の組織運営のあり方はコントロールよりむしろコーチング  
へ進んでいることを示している。世銀では現在のところ、このようなコーチン  
グの手法が意識的には導入されていないが、しばしば、世銀でも管理者は「人  
の管理（コントロール）よりもプロジェクトを管理せよ」と言われる。これは、  
明らかにこれまでのような人的コントロール或いはスタッフを躰ることによっ  
て組織の目的を達しようとする管理運営から脱却し、むしろ組織の成果に着目  
する、つまり、プロジェクトが進んでいるのかどうかを問題とし、問題があればそれは何か、如何に解決できるかと言う点を管理者の主たる関心事項とすべ  
きと言う目的達成型の管理運営<sup>23)</sup>への変化を示している。

コーチングは、基本的に質問型の組織管理方式である。

例えば、

仕事はうまくいっているのか？

うまくいっていないとすれば貴方はそれをどのように分析理解しているのか？  
その結果どんな対策を考えているのか？  
自分で解決できるか？  
上司のどのような助けを必要としているか？

等の問いかけを行う。上司はこのような質問を通じてスタッフをサポートし、その問題解決を助けると言う姿勢をとる。命令をせず、プレイヤーはスタッフだと言う認識の下に、このような質問を通じてプロジェクトの成功へ導く。実際、世銀のような知識産業においては目的達成に当たって決められたマニュアルがあるわけではない。スタッフの資質も経験も異なるのであれば目的達成のためにスタッフがそれぞれ異なった方式でアプローチすることがあってもむしろ当然であると言う考え方である。

上記デシジョン・メイキングの項でも見たとおり、上司つまり幹部が一番経験があり知識があると言う前提は疑わなければならない。実際、上司がすべてを知っているわけでもなく、過去の経験は役に立たないかも知れないと言うのが現在のビジネス環境でもある<sup>20</sup>。

このように、上司は監督者ではなくむしろファシリテーター (facilitator) に近づくと考えられるが、しかし世銀の例にも見られるようにこれは目的達成型であることを改めて認識する必要がある。管理者はスタッフのサポーターではあるが、目的達成と言う合目的な判断から必要な場合には職員の整理等リダクション (別項参照) 等によるレイオフを行う厳しさも要求される。と同時に後に述べるブロードバンドや人員の採用に当たっての広い裁量権等管理者には広い権限が与えられることとなるので、一方では、これら管理監督者に対するチェック・アンド・バランスの仕組み (後述の360度評価を参照) を改めて考える必要がある。

## テーマ5 コミュニケーションの努力

コミュニケーションの円滑化は、現在の組織運営において、又、以上のよう

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

な改革が進められている世銀においては特に重要であり組織運営の基礎をなすものである。変化するニーズをすばやくつかみ、これに速やかに対応する組織こそ求められている組織であるが、そのためには上意下達のコミュニケーションでは対応できない。組織のトップは、実は顧客からは最も遠い距離にあることを知るべきである。

組織が上に述べたような望ましい機能を発揮するには、顧客の需要や環境の変化に対応して、その動きに最も近いスタッフが自主的で且つ的確な対応をとることができなければならない（命令を待っていたのでは多くの場合間に合わない）。その成否が成功の決め手である。

このように考えると、いわゆる命令型の組織が成り立ち難いことが分かる。幹部は先ずスタッフの感じていることを、可能な限り直接的に且つすばやく把握し、同時に幹部としてスタッフに常日頃から組織運営の方向を明らかにし、誤りなく伝えておかなければならない。なぜなら状況の変化に応じて先ず対応するのが第一線のスタッフであり、その際にスタッフの的確な対応を期待するためには常日頃からスタッフに対し組織の管理運営の方向が誤りなく伝えられ且つそれがスタッフによって十分理解されていなければならないからである。組織がフラットであると言うことは、同時に、デシジョン・メイキング・プロセスは階層的に硬く積みあがったものではなく、有能で且つ十分に情報をインプットされた各スタッフのネットワークにより形成されるというような柔らかなシステムになるということでもある。いずれにせよこのような組織を支えるのは円滑なコミュニケーションである。世銀においても以下のように様々な試みが行われている。

尚、コミュニケーションは主として言語の問題でもあることから明らかなとおり一面技術的な問題でもある。と言うことは、ある程度修辭学的な素養や論理的な議論の展開、説得力のある表現、先に述べたようなディスカッション・マナーの習得等コミュニケーション技術の習得に努めることも十分価値のあることである。この観点から、世銀では必要に応じて文章の作成、話し方、多数の聴衆を相手とするプレゼンテーションの方法等について、内部で或いは外部

機関に委託して様々なトレーニング・プログラムが組まれておりこれらに参加することは積極的に奨められている。

### タウン・ミーティング

世銀ではタウン・ミーティングと言われる会合が、半年に一度ぐらい開かれる。これは原則としてすべての職員を対象にトップたる総裁が直接職員に語りかけ、又、スタッフからの質問にも答えようとするものである。この日程がセットされると全職員がしかるべき場所に集合することとなるので、一時的に職員は全員が職場を離れる。タウン・ミーティングの課題は特にあらかじめの定めはなく、総裁が現在の世銀の課題について説明した後、職員との間で自由な質疑応答が行われる。インフォーマルで且つ極めてオープンな会合である。重要なことはトップが直接スタッフの如何なる質問にも、これを回避しようとしたり、又、防衛的になったりせず、自分の言葉で答えると言うことである（すべてについて解決案を与えると言う意味ではない）。勿論、トップが自ら直接答えることがこの会合の趣旨からしてもっとも肝要であり、事務的な問題であるからといって担当分野の幹部に答えさせるようではこのタウン・ミーティングの精神に反する。

このような方式によるミーティングは世銀の中ではコミュニケーションのために極めて重要なものと位置付けられており総裁のみならず必要に応じて様々なレベルである程度定期的に行われている。もちろん各副総裁部局でも重要な会合であり、筆者もたびたび経験したが、これはスタッフにとってトップの考え方を直接聞く機会となり、スタッフとの距離を短縮するための重要な役割を果たしている。

### イーメール・ライン

総裁を含めて各幹部とのイーメール・ラインは、オープンになっておりスタッフから直接意見を伝えることも可能である。このようなホットラインが、実際問題としてあまり活用されている状況ではないが、これとは別の問題として、

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

積極的なIT化を進めている世銀において、社内e-mailが、組織内のコミュニケーションのあり方に大きなインパクトを与えていることは注目すべき現象である。今後、更にこのe-mailシステムの進展を考えると、今後の組織運営に大きな影響を与えることが予想される。このシステムの大きな特徴は組織内のインフォーマルつまり非公式なコミュニケーションを飛躍的に増やしたと言うことにある。ここでインフォーマルとはある部局における正式な決定以前の事柄と言う意味である。一般に組織内コミュニケーション、例えば、ある部局から他の部局への連絡は何らかの意味である部局の決定事項を背景としておりその一環として行われるのが原則である。しかし、e-mailの発展に伴いあらゆるレベルの情報（すでに決定されたもの、決定の過程にあるもの或いは幹部の関与を経たもの、全く第一線での反応に近いもの等区別なく）が急速且つ大量に行きかうことになる。言い換えれば、e-mailの中では、従来は文書にされたような正式なコミュニケーションと口頭の延長とも言うべき非公式な連絡との区別が難しい。その分いわゆる組織をコントロールすると言う観点からはかえって問題を複雑にしている面があることは否めない。しかし、視点を変えれば、もともとスタッフをコントロールするよりもその自発的な解決を促進すると言うことを狙いとする現在のフラットな組織のあり方からすると、このような観点からの組織運営に役立つところがあると言う点では、むしろメリットのほうが大きいと見るべきであろう。特に、世銀を含めてアングロサクソン型の組織の場合、各スタッフが分断されやすい（原則として個室に入る）傾向からするとこのような壁を取り払う上で大きな影響を与えるものと見られる。e-mailシステムはこのように、世銀内部においてもコミュニケーションの形を大きく変えつつある。

### スタッフ・サーベイ

スタッフのコミュニケーションを補完するものとして少なくとも年に一度は行われるスタッフ・サーベイはきわめて重視されている。スタッフ・サーベイはアンケート方式等により、仕事の満足度等について職員の声を集約したもの

である。このようなアンケート調査の特徴として職員の組織的な運動（例えばあるテーマを推進しようとする組合運動）等によって結果にバイアスがかかっているのではないかとする批判があるが、世銀では組織運営のための重要な資料として取り上げられ、その結果については詳細な分析が行われている。

又、その分析結果は、定期的に各幹部に配布されスタッフの満足度が低いと言う結果の出た分野等においては当該副総裁の部局において必要な対応が求められる。特にこのサーベイは各副総裁部局に関する調査結果が絶対的な評価水準で示されるだけでなく、調査対象となった各項目について世銀全体の平均的な水準からどれくらい離れているか（優れている場合、下回っている場合等）が明示されており、各部局の幹部に問題意識を与えるよう工夫されている<sup>27</sup>。

#### ワイン・アンド・チーズ・パーティー

尚、ときに、ワイン・アンド・チーズ・パーティーやピクニック等も行われるが、基本的にアフターファイブ（勤務時間以後）は拘束されないと言う職場環境から、これらの参加者は限られておりコミュニケーションと言う観点からはあまり効果的なものとは見られていない。このようなインフォーマルなコミュニケーションは確かに必要ではあるが、前述のタウン・ミーティングのような会合に変わることはできない。

## テーマ6 イノベーションのための努力

#### イノベーション・マーケット

職員の新しいアイデアを刺激しつつ如何にこれを発展させるかは、今回の世銀改革の一つの重要なポイントであった。このための一つの方法としてイノベーション・マーケットと言う方法が試みられている。これは各自が何らかの新規アイデアを提出した場合、それを会議等で発表して終わる或いは単に優秀なアイデアを表彰すると言うことで済ますことなく、提案者が自らのアイデアをその具体化に関連する関係部局に提出し、その同意を取り付けたうえで、その



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

実施のための予算もその関係部局から獲得すると言う方法である。自分のアイデアをマーケットに持ち出し、これを売り込むとともにスポンサーを探し出すと言うことであり、社内ベンチャーにも似ている。

これは、仮に自分の上司がそのアイデアをサポートし或いはそれに同意してくれなくても、仮に当該アイデアを提出した職員が価値あるものと信じるならば、埋もれさせることなく、社内マーケットに持ち出してその真価を判定しようとする発想である。このようなアイデアを実現させたスタッフにとっても達成感が大きくモラルが高まる。

### リトリートの慣行

更にスタッフのアイデアをできる限り刺激し且つ集約しようとする目的からしばしば開催されるのがリトリート（retreat 日常から退避した環境で行われる合宿や集会）である。これは様々なレベルで年に一度は行われており世銀のような組織における企業文化の一つと言っても差し支えない。その方法は全職員がホテル等に場所を移し原則として宿泊をしながら職場から完全に切り離された環境で職場の問題について自由に且つ徹底的に議論しようとするものである。このためしばしば議事進行のためコンサルタントが雇われることが多い。

コンサルタントはあらかじめ幹部職員等と十分な面接を行いその部局の運営に関する当面の課題等について調査を行う。勿論、コンサルタントが何らかの結論を出すと言うことはありえず、むしろその役割はその時点におけるリトリートの狙いを十分理解しその目的に沿うように課題の整理や会議の進行役を努めることにある。もともと、リトリートの目的は組織運営に関する戦略的な議論を活発化させるため、職場を離れ日常の雑務に煩わされない環境の下に職場を一度外から見ることを可能にしようとするものであるから、このような第三者的な進行役の役割は極めて重要である。このような方式は幹部が会合を主催しその思う方向に結論をリードすると言うような色彩を一切払拭することにも役立つ。従って、幹部・上司といえども単に参加者の一員として議論に平等に参加すると言うことが基本フレームワークになっている。コンサルタントはこ

れまでの経験或いはその独自に開発した理論に基づき、このような仕組みの下において議論を活発化するための様々なアイデアを持ち込む。筆者も何度か経験しているが、例えば、そのようなアイデアの一つとして、two steps on the lawnと言われる方式では、参加者はコンサルタントが時間や議題を巧みに調整、組み合わせることによって、参加者は一つのグループに限らずいくつかのグループに併行的に参加し意見を述べる機会を与えられる。或いは、ゲーム方式もあり、これまで仕事上最も助けられたと思う人を選んで謝辞を述べることによって信頼感を顕在化させると言うような方式等様々である。ここで最も大切なことは No idea is a bad idea の精神である。つまり、いかなる意見も傾聴され尊重される。普通、幾つかのグループに分かれフリーディスカッションの上、コンサルタントの助けを借りながら全体としてのとりまとめを行う。又、後日コンサルタントのまとめた簡単なレポートを基に具体的な改善策を実行に移すと言うようなフォローアップが行われるのが普通である。

最も代表的には、世銀の毎年の予算の策定に当たり、総裁以下全幹部が参加する2日間のリトリートがある。

## テーマ7 人事政策

### 1 人事部と採用

#### 辞令と契約

日本では人事上行われる措置は辞令と言う形をとることが多い。辞令も一種の雇用契約と考えられるので両者の合意に基づくものではあるが、辞令の場合、一般にその合意の内容或いは採用条件が明確でないことが多い。これに対比すると、世銀等の組織においては、採用は両者の明確な契約に基づき、その内容は両者の合意によると言う認識が基本であり、この契約内容は採用後の処遇その他様々な人事上の措置のスタートポイントとなっている。

契約内容は基本的に交渉により決まるものであり、必ずしも一律ではない。大学・大学院の新卒であるかどうかには全く関心が払われることはなく（採用

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

の条件ではなく)、これまでの職歴や、訓練・教育歴の違い等が問題となるので、契約内容は個々に異なってくる。又、実際問題として応募者の交渉力によって採用の条件が変わってくる場合もあると言う認識が必要である。

これは、採用に当たって、企業と面接者は対等であると言うことも意味しており、採用される側だけではなく採用する側も評価を受けることになると言うことが基本認識である。

採用側としては如何に人材を集めるかが最大の課題であるから、面接の際には世銀側も候補者に積極的にその仕事の意義や処遇面をアピールし人材をひきつける努力を惜しまない。人材確保のための採用側の魅力を増す方策がとられるわけで、このような観点から、例えば、世銀でも、有力候補として絞られてきた場合には、その採用面接のための費用（例えば、面接のための旅費滞在費、身体検査費用等）は世銀側が負担する。

世銀の場合、組織の中核となる専門スタッフは全員年俸契約であり、又その雇用形態にはレギュラー（退任までの期限がない、regular）とフィクスト・ターム（期限付、普通2年 fixed term）とがある。ほとんどの場合、後者の期限付き契約が普通である。応募者としては期限付きでは身分が不安定であるので前者のレギュラーを希望するのが普通であるが、一般的にはこれは難しい。世銀にとって特に必要な専門知識を持っている場合或いは既に十分な実績・経歴を持ち当該専門分野で広く知られており、評価が定まっているような候補者以外は認められない。期限付きで採用された場合は、成績を勘案し大体2回くらいの延長のうえ（従って採用後5年目くらいになる）レギュラーとしての契約が可能になる。尤も、期限付き契約の場合は応募者のインセンティブを阻害する場合があります、かえって、優秀な候補者を引きつけることができないのではないかと言う批判がある（実際にも優秀な候補者の場合、期限付きでは採用を断つてくると言う例もある）。しかし、以下に述べるように採用に当たっては内部、外部に平等に公告されるので、外部の応募者の場合は、どのようなバックグラウンドの人が応募してくるか全くわからない（無差別 picking from the street）と言う事情があり書類審査や面接等で様々な工夫を凝らしてはいるが、やはり、

実際に採用して実績を見る必要があると言う考え方から期限付きが主となっている（一般的な試用 Probation の期間は6ヵ月程度でありこれは別である。これは採用契約に記載されており、Probation 期間中に重大な問題が発生すれば契約に従って解雇できる）。

## 採用

そのシステムはオープンである。つまり、部内及び部外に対し、空席 (vacancy) と当該ポストのポジション・ディスクリプション (タイトル、業務内容等) を公開する。アジア開発銀行の場合も世銀も、The Economist に広告が掲載されることが多い。広告の段階で期待されている仕事の内容のみならず、必要とされる知識 (専門性) と経験 (必要年数3年以上と言うように) 等についてかなり詳細に定義され明確にされる。ここから明らかなように応募者の専門性が明確でないとそもそも審査の対象にならない。このように、いかなる条件で採用されるかが不明確な一律新卒採用のような形とは大いに異なる。

候補者はまずロング・リストに載り、書類審査を中心にショート・リストに絞り込まれる。ショート・リストされたものについては、先ず、前職場へのレファレンス (以前の雇用者による紹介状、推薦状等) を求める。レファレンスはこれまでの仕事の実績や人柄等を説明する重要な資料であり、応募者としても良いレファレンスを持つことができるかどうかは重大な関心事である。その後、面接に進むが、ある程度の幹部職員の場合は、当該部局或いは場合によっては各部をまたがって面接のための小委員会が形成される。

注意すべきは、このような小委員会が形成される場合には、当該部局、人事部は当然として、採用の部局以外の他の部局からも面接に参加を求めることである。上記タスク・フォースと同じ考え方である。その後、小委員会の勧告を受け、最終的には当該部局の副総裁等しかるべき幹部による決定となる。

又、内部から応募した職員がある場合にも、外部からの候補者は原則平等に扱われ、内部からの応募者が有利になることはない。但し、實際上、内部に勤務し既にある程度経験を積んでいる有力候補者 (インカンパントと言われる) が

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

ある場合は、採用側としてその候補者の評価がやりやすいと言う事情があり、できれば採用したいと言うインセンティブがある場合がある。この場合は内部の応募者に特別の配慮が行われる場合があるが、その際は採用広告にその旨（インカンバントあり）付記される。

性、年齢による区別・制限はない。<sup>20)</sup>従って応募関係の書類には写真は添付されない。筆者も経験があるが、書類選考の段階では男女の区別が分からないと言うケースもある。

世銀の場合もヤング・プロフェッショナル・プログラムと言う形で、ある程度若いスタッフ（大学院卒等）の採用プログラムがある。これは経験や実証された専門性がまだはっきりしない段階の採用であるので一律新卒採用と似ているが、このプログラム自体が限定的に運用されており、採用者の数は極めて少ない。又、他の職員と比べると一般にかなり若くして採用されるのでいわゆるエースとして将来が期待されているが、採用後の待遇も成績次第であり一律ではない。

空きポジションの世銀内部での公募についてはかつては人事部で公示されていたが最近では世銀内のウェブサイト vacancy として常時掲載されている（従って最近では外部の人も同じように見ることができる）。このように vacancy が公示されていると言うことは、内部の職員も常に転職・昇任の機会を探していることを意味しており、各部局の副総裁等管理者としては、如何にして優秀な人物を、当該つまり自分の部局に引き止めておくことができるか或いは他の部局から引き付けることができるかは常に大きな関心事となる。

### 人事部の機能

人事部は採用する或いは退職を勧告することとなる職員の選定等、要するに「個別人事」に当たって決定権を持たないことに留意する必要がある。これはいわゆる日本型の組織の例と大きく違うところである。

職員を採用するかしないか等の個別人事の決定は各部局（副総裁や、担当局長、担当マネージャー等）が、最終決定権を持つ。各部局長は自分の目的に合

った人によりチームを組むと言う意識が極めて強い。そのような人選を誤ると自らの成績を落とすこととなるので、それぞれの業務戦略に沿って必要な人材を集めると言う明確な意図を持っている。これは、又、即戦力が重視されることを意味する（スキルアップのためのトレーニングについては以下参照）。

従って、日本に多い方式、つまり、人事部が面接し、採用を決めこれを各部に配属すると言う方式はまったく理解されない。日本語では人事部と言われ、場合によっては個別の人事権を持っていると言う意味で「人事当局」と言われるが、世銀のような組織ではこのような意味での「人事当局」は不在である。

それでは人事部の機能は何かと言うことになるが、その基本的な機能は、先ず、採用に当たっては、そのプロセスの公平化を図るため又年齢や性別等による差別的な問題を起ささないためのルールの設定であり、これらの基本的なルールの実施についての監督或いは各部へのアドバイス機能がある。又、採用後は、転職や人員整理・解雇に当たって職員から抗議や再審査請求（グリーバンス grievance）が出ないように或いはこれが出た場合は、その円滑な解決のため各部局をサポートする機能がある。一般に職場にはオンブズマン（ombudsman）が任命されており、職員は何らかの不公平があったと訴えるときは、先ずは、オンブズマンに持ち込む。更に、グリーバンス委員会へと進む。従って、各部局は、常に人事部との連絡を密にするが、スタッフの人選はあくまでも各部局の責任である。

日本の場合、人事部が組織運営に当たって中心的な機能を果たし、個別の人事について強い発言権を持つのが普通であるが、これは世銀等と比較して考えると、日本の組織と職員との間の独特な関係に関連があることが分かる。一般に、日本では所属している組織への忠誠心が非常に強い傾向があり（わが社は永遠なりと言う発想。同様にわが課は廃止できないと言う考え方）、状況に応じてあまり柔軟に組織を変えることを好まない傾向がある。この結果、日本では様々な状況の変化に対応して組織そのものを改廃するよりも、むしろ迅速且つ的確な人材配置により問題に対応しようとする傾向を生む。このため、人事部が中心になり、職員の過去の履歴は勿論、更には人柄等も常日頃からきめ細かく把握

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

すると言う社内の総合的な人材情報システムを積み上げることになり、これが人事部の機能を中心的なものとしている。

逆に人事部或いは人事当局不在の組織とは各職員にとって何を意味しているだろうか。ここでは、自分のキャリア・デベロップメントは「人事当局」により指図されるものではなく、自分で摸索し自分で切り開いていくことが基本であり、個人の自己啓発の努力が求められるシステムであると考えが必要がある。言い換えれば常に自己啓発を刺激されるシステムとも言える。そして、このような個人としての強さが組織の強さにつながると言う考え方が根底にある。日本型の組織の場合、その職歴の間、自分でキャリア・デベロップメントを組み立てる機会は少ないのではなかろうか。転職、異動は殆んどすべて「人事当局」の指示で行われるのが普通である。退職後においても一定期間は「人事当局」の斡旋のような形で転職、就職していくのが一般的と見られる。このシステムにおいては、勿論、与えられた仕事には全力を尽くすと言う姿勢は生まれてくるが、そもそも、自己研鑽と自己啓発努力の意味を曖昧にするおそれがある。これに対比すると、キャリア・デベロップメントを自分で設計しこれに応じてつねに自己啓発を求められるシステムにおいては、厳しい環境ではあるが、個人としての強さが育てられるとも言える。勿論、一般的に自己啓発努力は常に求められており、日本型の人事部の下においても様々な啓発のためのプログラムが組まれているのが普通であると考えられるが、やはり、今後の自分の仕事の選択、自らのキャリア・デベロップメントは自らが考え切り開いていかなければならないと言う環境は、個人としての能力を最大限に引き出すための極めて刺激的な環境となる。これからの日本を展望すると、個人としての強さが求められてくると考えられるが、このためにはいわゆる人事部が中心となって職員を動かしていくと言うシステムは、変化が求められることになり、日本の人事部の機能もこのような変化にどのように対応していくかが問題となってくると考えられる。

人事部の機能はこのように組織運営のあり方と密接に関係しており、単純な比較はむずかしいが、世銀のような組織で働く場合には、日本で見るような

「人事当局」の機能はなく、いわば「人事当局不在」の組織であるという認識を持つことが重要なスタートポイントである。<sup>31)</sup>

## 2 戦略的削減

### 人員整理の方法

採用とともに重要なことは人員整理の方法である。この方法は一般にリダンダンシーと言われる。その基本は「戦略的な削減」と言う考え方である。これに対比して一律人員削減（例えば定員の5%削減等）は拙劣な方法でありスタッフの共感も得られない。戦略的に強くすべきところと切り捨てても差し支えないところがあるとすれば、これを同じように削減するのは正当化されないばかりではなく一律削減は逆に企業戦略の欠如を意味すると受け止められることになるからである。一律削減では職場は暗くなるばかりであるが、削減を戦略的なものとするれば削減後の将来展望が可能になり前向きな面も出てくる。

比較的やりやすい方式としてしばしば、一定年齢以上を対象として早期退職勧告が行われるケースもあるが、これは失敗に終わることが多い。大幅な人員削減が必要となると言うように船が沈みかかっていると言う感じになれば、最も優秀なものから辞める可能性があるからである。現に世銀でもかつて早期退職勧告方式がとられた結果、優秀な人材を失い、改めてコンサルタントとして再補充した例がありこのような早期退職勧告方式は失敗例と見られている。<sup>32)</sup>

つまり、人員削減を単なる総経費削減策に終わらせないことである。このためには人員削減策の前に、先ず、戦略が必要であり、戦略的な組織の見直しと以下のようなリダンダンシーの活用が行われる。

### リダンダンシー

リダンダンシー（redundancy）とは戦略的な観点から組織の見直しを行った結果、特定の部局、ポストが不要になったので、その職員を整理すると言うもの。一般にレイオフと言われるものもこれに該当することが多い。

世銀の例に即して具体的に見ると、



#### 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

- (1) 当該職務、職種、組織がなくなったことによるもの。従って、基本的に職員の成績には関係ない削減である。
- (2) 当該専門家が持っている専門的な知識・経験とその職務内容、職場における要求とのミスマッチ（スキル・ミスマッチ）が発生したことによるもの。この場合も当該専門家の能力が悪いと言うことを必ずしも意味するわけではなく、職員の専門性のレベルには問題はないが、それが現在の職場の要求にマッチしなくなったと言う考え方である（フランス語が必要であったが今後はロシア語が必要になると言うような例である）。このスキル・ミスマッチは、厳密には組織、職場の改廃とは異なるが、実際は、当該専門家の知識を不要とすると言うことは、当該職場・ポジションの廃止を意味することが多い（但し、このようなスキル・ミスマッチと言うよりもむしろ当該職員の能力の低下やその知識が時代遅れになっていると言う事情も含まれることもある）。

このことから分かる通り、職員側はこのような措置によって職を離れても、これを必ずしも恥とはしない。応募者の中には、リダンダンシーによりレイオフされたことを履歴書に記載している例もある。又、リダンダンシーは必ずしも組織の大改革が行われる場合のみに使われるとは限らず、ある部局の特定のポジションが廃止になると言うような場合も該当する。

しかし、実務上は、明確にリダンダンシー該当の場合と例えば成績・能力或いは職場での勤務態度等に問題があり解雇に持ち込みたいがなかなか切れない場合（このままでは後述のパッケージも出せず何もできないので職員もなかなか納得せず、ずるずると居座る可能性がある）との区別については、様々な個別の状況がありその明確な判別が難しい場合もある。

仮に職員をその能力の低下や意欲の減退等の事情により個別に成績不良者として解雇するとなると、先ずその職員の管理者と密接に連絡を取りながら少なくともある一定期間（例えば1年）に亘り成績上の問題点をなるべく正確且つ具体的に記録し問題となる事例の積み上げを行う。と同時に当該職員と何回か面接し、問題点につき相互にコンサルテーションを行い、勤務成績の改善を勧

告すると言うような手続きをとる必要がある。筆者も経験したところであるが、これらのプロセスは長く又つらいものとなりやすい。さらにこれらを経てようやく解雇となった場合にも不服申し立て等の処理が必要になる場合もある。

このような、実務的な事情から厳密にはリダンダンシーに該当しないが、何とか問題職員の整理を行うためにリダンダンシー方式が使われると言うように、リダンダンシー方式の乱用と言うようなケースとそれに伴う弊害もないわけではない。以下のようにリダンダンシーの場合は特別手当 (package) が出るのが普通であり、職員を説得しやすくなるが、当然コストも増大するからである。しかし、当該部局がリダンダンシー方式を使ったと言うことになると、例えば人事部との関係或いは内外の説明において当該組織・ポジションの改廃が行われたとして取り扱われるので、一旦、改廃したそのポジションを容易に復活させることは難しいと言う事情があり、従って、単なる職員の整理解雇のためにリダンダンシー方式を使うことつまりその乱用には一定の歯止めがある。

尚、内部規定により一定のマנדトリー・リタイアメント年齢つまり定年はあるが、一般に特に専門職員の場合は自らキャリアー・デベロップメントをもとめて定年以前に転職するケースが多い。

### リダンダンシーのプロセス

リダンダンシーの検討対象 (ある部局の改廃に伴って退職勧奨をする) と言うことになると、当該職員には、先ず、2、3ヵ月の余裕を与えられ、世銀内部の他の部局への横滑りの可能性 (その専門知識を生かせる分野があるかもしれない) が模索される。世銀では所属ネットワーク (つまり当該職員の属する専門家集団のネットワーク) が審査し、その結果により他の部門で雇用を継続してはどうか (そのような可能性があるか) について勧告が行われる場合もある。尤も、比較的簡単な職種の場合は、上記猶予期間中にトレーニング・センターにおいて再教育し、その上で他の部局に移ると言う途も開かれているが実際にはそのような例は僅かである。

このように、他の場所での再活用を検討すると言う安全弁はあるが、一旦、

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

リダンダンシー適用が決定されると、このための人員整理はかなり迅速に且つ事務的に処理される。日本的な、個人的な事情、例えば家族の状況や子供の学校等の都合と言ったような要因への配慮は一般に薄く、このような事情を考慮するための事前コンサルテーションも重視されない<sup>33)</sup>。

筆者としては意外なことであったが、実際には、3-4行程程度の簡単な通知で十分とされている。但し、この通知では、差別にわたるような発言、後で、世銀側を法的に拘束するような約束等が行われていないか十分な注意が必要であり、事前のチェックが慎重に行われる。これらについては、人事部が全面的に支援する<sup>34)</sup>。

このように、リダンダンシー方式は、比較的簡明である。明確な今後の会社・組織の戦略が打ち出され、これを達成することが目的として明示され又説明も行われるわけであるから、会社・組織のイメージ（人員整理をしたと言うような）を壊さない、又、組織としても戦略的な転進であると言うことになる。職員組合等の組織的な抵抗もやりにくいと言う事情があり管理側にとってのメリットもある。しかし、仮に、これにより当面の組織上の問題点を解決し、将来の戦略的で説得力のあるビジネスプランを示すことができなければ残る人のモラルが下がることになる。そうなると、むしろ戦略的な失敗と受け止められ組織に対するダメージは大きくなる。

### リダンダンシー手当

リダンダンシーには特別な手当が支給される。パッケージ (package) とされるものである。世銀には退職金と言う制度はないがリダンダンシーのときは退職金に似たパッケージが特別に提供される。原則として勤務年数に応じて増額される形になっており世銀の場合25年くらいの勤務で最高22ヵ月分くらいになる。このことから分かりますとおり思い切った組織改革が計画され大量のリダンダンシーが予想される場合にはかなり大規模な特別の予算が組まれることになる。世銀でも1996年にはリダンダンシー特別予算を組んでいる。

このようなリダンダンシーによる場合と対比し、一般的な退職つまり自己都

合で退職したときはまったく手当ではない（永年勤続による退職金と言う考え方はない）。もちろん、勤務成績不良或いは病気理由による免職・退職についても当然ながら特別の手当ではない。以上から分かるとおりリダンダンシーは会社、組織に財政的な余裕、体力がないと実行が難しい。これは営業成績の良いときにこそ、むしろ戦略的にレイオフをすると言う理由にもなる。

このようなパッケージの組み方は必ずしも一様ではない。例えば純粋な形でのスキル・ミスマッチではなく、能力的にも成績不良に該当すると言うわけではないが、長年の同一ポジションの勤務で、一般的な体力・モラルが低下しているとして辞めさせたいと言う例もある。この場合は、中間的にある程度の金銭的なパッケージを組み（通常のリダンダンシーの全額ではなくその60-80%と言うように）リダンダンシーの一つとして行われる場合もある。尚、パッケージは金銭的な手当が中心であるが、これ以外にしばしば組み込まれるパッケージの一つとして退職後の再就職を容易にするための再教育費用負担があり、世銀でもこれらの再教育費用がパッケージに組み込まれる例も多い。該当者はこれにより次の就職の機会まで積極的に研修や自己の再教育プログラムに参加する。アメリカのビジネススクールの学生のほとんどは、このようなパッケージを得て会社を辞め、次の転職の機会を探している人達である。

### 離職率

アングロサクソン型つまり専門家集団のシステムでは、このリダンダンシー、レイオフのシステムが実は組織の活性化と言う観点からも重要な意味を持っている。つまり、世銀を含めてこのような専門家集団の組織では、専門家が際限なく増える傾向がある。実際、環境の変化或いは新しい技術の発展に伴い次々に専門家が生まれてくる社会的なシステムがあるので、理論的にはこのような変化に応じて新しい専門家の採用が必要になり組織は限りなく肥大化していく傾向がある。リダンダンシーはこのような組織の肥大化を防ぎ、専門家の洗い直しを進める効果がある（ポジション自体がなくなるわけであるから）。これを逆に見れば専門家集団では、組織自体の改廃が常に求められていると言うことも

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

できる。これに比べると日本型では、一般にゼネラリストが多く必要なところに職員を組織の中で動かす傾向があるので、このような無用な専門家の肥大と言う危険は薄いと考えられるが、同時にこれは、一律何%人員削減（公務員の削減にしばしば使われる）と言う方式を可能にしているとも言える。

このような背景を考えると、退職していく職員の比率つまり離職率はある程度高くなければ組織は沈滞しているとみなされる傾向があり、アジア開発銀行でも世銀でもしばしば問題となったところである。離職率が低いよりも（ある程度ではあるが）高い方がよいと言うのはやや奇妙ではあるが、健全な組織としては望ましい離職率の水準（職種・業種により異なるが経験的にあるレベルが計算される）があると言う考え方でありこれを下回るようでは問題であると言う認識である。世銀の場合は、これまで比較的離職率が低い傾向があり望ましくない指標と見られている。

### Exit Interview

ところで、このようなリダンダンシーとは別に、一般に様々な理由で転職・退職していくような人をどのように取り扱うかも一つの問題である。その転職先が自社の関連分野であったり、これまで社内教育や訓練等で一定の資本投下をしたりしているようなとき或いは特に優秀な職員であるような場合は問題が一層複雑である。

しかし、このような場合は、むしろ企業にとって経営方針や職場関係を再点検する又とない機会と捉えるべきものである。優秀な人材を確保し或いはそれを引き止めていくような魅力がなければいずれ企業の経営は衰退すると言う認識に立てば、仮に優秀な人が辞めると言う場合には、その企業のどこが問題か、経営者としてはこのような優秀な職員に対し、何故、魅力的な職場を提供できないかを真剣に検討する機会としなければならない（せっかく教育・訓練したのだから他社に転進し、いわゆる恩を仇で返すのかと言ったような発想では独り善がりの経営に陥ることは自明であろう）。

世銀でも、このような考え方から、少なくとも一定のレベルの職員が辞職・

転職する場合には然るべき幹部職員が直接職員と面談しコンサルテーションが行われる。これは Exit Interview と言われている。

その際、世銀側としても積極的且つフリーな意見を求めると言う姿勢をとる。職場に何か問題があるのか或いは当該職員のキャリア・デベロップメントとして将来をどのように展望しているのか等が話題になる。面接を受ける職員の側でも積極的に意見を述べるが、通常は新しい就職先からこの辞める組織（つまり世銀側）にレファレンス（照会調査）がくることがあるので、職員としても退職に当たり一方的に苦情や批判を述べるということではなく、このコンサルテーションは相互に建設的なものとなるよう努めるのが普通である。上に述べたとおり世銀側も率直な意見を歓迎する。

#### ジョブ・ローテーション

世銀のような専門家集団を中心とする組織において、一方で常に問題とされるのはジョブ・ローテーションの問題である。これは職員をいつまでも同じ職場にとどめないでむしろ計画的に（或いは定期的に）他の職場に転進させる方式である。これは、職員がキャリアを積み上げ幹部となっていく場合、単に専門家としての知識のみならずより広い組織全体の目的や利益を考えるマネジメントの知識や見識が要求されるという観点から、専門家集団とこのような組織の要請をどのように調和させるか、如何にして好ましい幹部候補生を育てていくかと言う問題である。又、一般職員レベルでもチーム・スピリットの形成やトラスト・ビルディング（信頼感の醸成）と言う観点からも違った職種・職場の経験は有効ではないかと考えられる。

このような問題意識から、世銀でも早いうちから管理者的な感覚を植え付ける日本型の幹部養成方式がしばしば検討課題となるが、世銀の実務では組織的なジョブ・ローテーションは行われていない。総論は賛成であるが個別人事となると難しいのが実情である。むしろ（幹部候補生は別にして）一般職員には、このようなジョブ・ローテーションには抵抗感が強い。世銀のような専門家を中心とする組織における未解決な問題であり、又、常に議論の対象になり（且

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

つ結論の出ない）人事政策上の問題点である。

解決すべき課題はゼネラリストか専門家かの二者択一ではなく如何にこの両者を総合的に達成するか（専門家でもあり同時に違った職場にも適応できるような知的な高さと柔軟性を持っていると言う意味でゼネラリストでもある）が課題であると考えべきであろう（either or の解決ではなく and too が求められるような問題<sup>53</sup>）。少なくとも殆んど専門性の強みを持たない或いは専門性が希薄となってしまうような意味でのゼネラリストと言う概念は世銀のような組織においてはまったく受け入れられないことは確かである。一方で、先にも触れたように世銀においては、ボーダーレスな組織運営（必要に応じて課・セクション等の単位を越えてチームを組む）を導入することによりこのような職員の専門性の垣根を低くする努力（職員としてもいつまでも自分の専門分野だけに関心を持ちこだわってはいかなるような組織側の要請に応じていけなくなる）がなされている。

### ブロード・バンディング

世銀で人事政策上の問題となっているシステムの一つに職階制の問題がある。世銀の場合、現在すべての職員はレベル1からレベル20（副総裁クラス）に階層区分されている。つまり、同じ局長・課長でも、それぞれその中でいくつかのレベルつまり階層区分がある（例えばレベル10の局長からレベル13の局長等）。もちろん、このレベルの違いは基本給与の差にも結びついている。このような同一職内での階層の簡素化（レベルの数を少なくすること）を図り、一つの階層の範囲を広げて行こうとする考え方がブロード・バンディングと言われる考え方である。このシステムでは当然階層の数は減ることとなり、一方では、経験豊かで有能な職員には給与を高くする必要があるので、必然的に一つの階層の給与幅（レンジ）は広くなる。

これまでの経験上、現在の多段階の階層型には次のような問題があると指摘されている。つまり、職員としては、階層の違いは社内身分の違いと基本給与の違いにつながるもので、常にその上昇が目的となる。結果として、顧客よりも内部的な上下関係或いは階層関係を気にすると言う内向きのインセンティブを

作り出す（顧客から見ると仕事の内容はほとんど同じであるが、職員の間では上下の意識があり常に上司の指示を得ようとする傾向）とともにチームワークを弱くする。又、ポジション・職務内容が実際上ほとんど変わらないと見られる場合でも、これを更に細かく階層区分していることは、職務と責任に応じて処遇するという観点からも説明が難しい。しかし、一方では階層の簡素化を進めると逆に職員の上昇志向の喪失と言うモラルの低下を招く危険もあり、又、高度専門家と中級レベル・アシスタントとの区別が曖昧になり高度の専門性を要する課題は専門家にそれ以外はアシスタントに任せると言うような生産性を重視した仕事の運営が難しくなり、組織全体として効率を落とす危険があること等も指摘されている。

このように幾つかのメリット、デメリットが指摘されているが、基本的な方向としてこのブロード・バンディングは、チームリーダーとなる部局長等の裁量の余地を広げるものであり望ましいとする考え方が強い。つまり、実際の業務運営の立場に立って見ると、階層のバランス等に制約されないで弾力的にプロジェクト・チームを形成することが可能になること、又、特に成績のよいスタッフについては厚く処遇することもできる等のメリットが大きく、現在、世銀の中で進められているよりフラットで柔軟な組織に沿うものとして、これまでの多段階階層システムを見直し大きく幾つかのレベルに簡素化する方針で進められている。

### 3 勤務評定と給与

#### 勤務評定 (Performance Evaluation)

勤務評定は組織運営の基礎をなすものである。世銀の場合、その基本は評定者たる管理者と被評定者たる職員とのオープンなコンサルテーションである。つまり、評定の内容・結果はすべて被評定者に開示され最終的には被評定者のサインつまり合意が求められる。

一方、これらの経過を経て合意された以上、悪意又は恣意的な評価は行われていないと言う管理者側からの防衛的な意味もある。比較的まれではあるが、



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

被評定者の合意が得られない場合には、評定者の最終コメントに対して被評定者は合意できない点について自ら追加コメントを記載する。この場合は、部分的に両論併記のような形になるが、評定者の上にさらに上級管理者がいる場合はこの両論が持ち上げられる。このような異論のあるケースとしては、あるプロジェクトが予定どおり終了しなかったことについて、与えられた予算が不十分であった（予算配分と言う管理者側の判断の誤り）或いは重要な職員が病気休暇となった（専門的な職務分担がはっきりしているので空席を直ちに他の職員で埋めることは困難であると言う事情がある）等の例がある。要するに自分がなすべきこと、責任と職務分担については一定の定義（description）が与えられていると言う考え方から、結果についてすべての責任を負うと言うことではなく、必ずしも自分の責任分野ではない部分があることを明示しておきたいと言う考え方によるところが大きい。

又、このようなコンサルテーションに当たり、良い成績については当然ながら積極的にこれを認めることが必要であるが、同様に重要なのは勤務成績上の問題点を取り上げるネガティブ・フィードバックである。オープンな対面方式で評定が行われるので言いにくいこともあるが、これを明確にしておかないと重大な誤解を招く危険がある。ネガティブ・フィードバックを避けていると、被評定者は非常に良い評価を得た（つまり全く欠点の指摘がないと受け止める訳であるから）或いは自分の勤務成績について管理者たる上司は十分に満足していると受け止めることになり、後で給与の査定や処遇をめぐってトラブルのもとになる。とはいえ、ネガティブ・フィードバックは簡単ではなく上司としてどのような言葉を使うか、どのようなコンテキストの中で指摘するか、とりあえずは口頭で済みますかコメントとして書き込むか等様々な工夫が必要である。要は、感情的なものではなく客観的で説得的なものとなるようあらかじめ十分な準備が必要である。

このように勤務評定が相手方との間でオープンであると言う点で、一般に日本で行われている方式と基本的に異なり、日本人職員にとっては大きな職場環境の違いとなる。勿論、言葉の問題或いはある程度交渉力にも左右されると言

う面もある。

評定である以上プラス・マイナスの評価が明示されることは避けられないが、世銀等の議論において特に指摘されていることは、このプロセスの最も重要な部分はプラス・マイナスの結果よりも、このようなプロセスを通じて日頃必ずしも理解の行きわたらない、管理者の考え方、業務運営の方針或いはこれに対する職員の考え方等について相互に十分なコンサルテーションを行うことにより、評定者の考えを職員に理解させ又良く納得させることであるとされている。すでに見たように世銀では権限委譲と decentralization の進んだフラットな組織を目指しており、又、状況の変化に応じて迅速且つ柔軟に対応できる (agile and nimble) 組織を目指しているが、こうなると、第一線の職員が状況の変化に応じて速やかに且つ的確に対応する必要性が高まる。これを前提とすると、このような勤務評価のプロセスは管理者と職員との間で相互の理解を深めるいわば絶好の機会であり、これによって組織全体の効率を上げると言う生産的なプロセスとして理解すべきものとなる。たしかに、筆者の経験でもこの評定の時期（毎年3 - 5月）は、厄介な時期ではあるが、むしろ建設的な意見交換のための大切な時期であったと言う記憶が残る。例えば、上に述べたように、評定に対して異論がある場合でも、職員の言い分を十分聞くことによって、確かに予算の配分方法に問題があったと言うことを管理者として自覚することができ、これは翌年の予算配分の改善にもつながると言うような事例もあるからである。

要するに、このオープンなコンサルテーションは、職員にとって自分をアピールし、意見を述べることによって誤解を解き、管理者との間でより密接で信頼のおける人間関係を構築する良い機会であり、一方、管理者側にとっては、客観的で公平な評価を与え、同時にこのような評価を相手のモラルを落とさないように十分説得的な形で伝えることにより、チームビルディングを行うと言う絶好の機会である、が、同時に試練の時期でもある。

### 評定項目

基本的システムは以上のものであるが、実際に評定の形式（例えば、定量的な評点をどの程度入れるか、評点は何段階とするのが適当か、定性的なコメントを重視するか等）つまり、勤務評定の具体的な方法は世銀の中でも結論を得難い状況である。筆者の経験でも、これらの勤務評定の方式については毎年のように検討が行われ、改訂が繰り返されてきており、試行錯誤を経ながらその改善に努めていると言うのが現状である。方向としては、勤務評定の様式自体はなるべく簡素化し、様式よりも上に述べたようなプロセス（スタッフとの実質的なコンサルテーション）を重視する考え方となって来ている。従って、なるべく饒舌になりやすい定性的な部分を少なくし、結果について1から6までの定量的な評定を中心とする。又、将来に向けた改善策の協議を促進すること（下記勤務評定の第三項目参照）に重点がおかれつつある。

その基本的な仕組みは以下のとおりである。

先ず、業務年度当初に当該職員が達成すべき業務内容について当年度の目標が合意されることが前提になる。このような個別目標は当該部局の全体の業務戦略・目標から導き出されてくるものであり当該職員の具体的な目標が当該部局の全体の業務戦略（strategy）の中でどのように位置付けられているのか、又、その達成のため当該職員の付与すべき価値（役割）はなにかを具体的に示すものであり、従って、これらの個別の目標が当該部局の業務戦略的な観点から持つ意味合いについても十分なコミュニケーションが図られることが重要である。いわゆる対前年で何%増と言うような前年対比主義とはかなり異なる。

普通、目標はいくつかのアイテムに分かれており（例えば、プロジェクトの準備、政策関係レビューペーパーの作成等）、これら各アイテムについてできる限り具体的に（例えば完成させるプロジェクトの数等）数値化して示される。従って、年度途中において状況の変化を織り込むためにそれぞれの職員について目標の中間レビュー等も行われる。このような具体的な目標設定の一つの理由は、業績による評価以外の差別的な評価が入り込む余地をなくしているということでもある。

但し、この目標数値は単なる目標であってはならず、管理者と職員が諸条件を十分に勘案した上での現実的な目標（単純に大きければよいと言うものではない）として合意することが期待されている。管理者側からはどのような予算的なサポート（当然一定の限度がある）が可能かを明らかにする一方、職員の側では、このような一定の枠の中で自らが自主的に判断、計画し、より具体的な個人目標を策定すると言うように目標設定は自主的且つ能動的なものでなければならない。

そこで、勤務評定に当たっては、第一項目として、この年度の初めに合意された目標達成度のレビューから始める。その各々の目標について「きわめて良好か、十分か、未達か」等の段階に分けてチェックマークを記載する。人を評価するということよりも、目標の達成度評価（Management by objectives, MBO）が評定の第一目的とされているわけである。目標未達成の項目については、すでに見たようにスタッフ側からは様々な理由で自己防衛がある。（予算の配分や、専門職の不足等）、これは職場における文化の差でもあるが、このようなクレームに適切に対応するためにも、上に述べたように、あらかじめ目標設定の段階で管理者から提供可能なサポートの内容について具体的に明示しておき、又、スタッフが自主的に具体的な目標を組み立てると言うプロセスが必要である。このようにスタッフが十分なコンサルテーションを経て設定した目標であるならば自己管理の範囲内であるはずであり、安易な言い訳は許されないはずと言う考え方があ

る。第二項目として当該職員に対する人的な評定がある。これは当該職員が顧客重視かどうか、チームワークを重視するか、結果重視の姿勢が見られるか等比較的限られたアイテムが明示されている。これらについても、1から6等のいくつかの段階による達成度チェック方式によって行われる。

次に、これらの勤務評定の議論の中で、あらためて重視されるようになった項目として自己啓発（デベロップメント）プログラムがある。これが第三項目として記載される。つまり、以上の評定を通じてスタッフの能力・知識或いは行動様式等の不十分なところを確認し、これを以後のトレーニング計画に結び

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

付けようとするものであり、具体的なアクション・プログラム（すなわちトレーニング・プログラム）を合意し、これが評定書にも記載される。これが合意されると、翌年度において実際にどこまでこのプログラムに沿って自己啓発が進められたか、その達成度の点検が行われる。

このように、現在、世銀では勤務評定を単に過ぎた年の評価だけに終わらせず、次の発展のため、トレーニング、デベロップメント・プログラムへと結びつける考え方が強まっている。

勤務評定を職員の自己啓発のための一つのステップとし前向きなものとして位置付けようとする動きは、組織自体をなるべく簡素化し、むしろ個人の能力が組織を作るものであると言う認識が広まっていることを示している。各個人は、自分の仕事に独自の価値（バリュウ）を加えることが期待されており、一方、管理者は職員のキャリア・デベロップメント、つまり職員がその能力を啓発・発展し現在の職務に生かすだけではなく将来に向けて自らキャリア・プランを組立てていくことをサポートすると言う姿勢が期待されている（別項トレーニング参照）。このようなキャリア・デベロップメントは他の職場（世銀以外を含め）や部局への転職や異動を含むものであり組織としては利害相反するのではないかと考えられるが、世銀ではむしろ将来に向けて自己啓発を怠らないような十分にモチベートされたスタッフを必要としていると言う考え方が基本になっている。

尚、以上を通じ昇任や評定等の個別の人事には、前述のように不平不満を吸収するオンブズマン制度やグリーバンスのシステムがあり、評定者はそのチャレンジに耐えうるようにしておく必要がある。

### 360度評価

このような中で、世銀では360度評価のシステムが導入されている。これは、自分の上司のみならず水平方向つまり同僚或いはもっとも近い部下職員からも評定を受け、それを本人にフィードバックしようとするシステムであり、副総裁をはじめいわゆる上級管理者についても同様に実施されている。

世銀の場合、その方法は自分の上司たる評定者は決まっているので、これを除き、同僚或いは部下職員の中から、それぞれ数人を被評定者が自ら指名する。上司を含めてこれら同僚、部下職員には評定書が渡されるが、この評定書には幾つかの主要なテーマ別にかなり詳細な質問が記載されている。これらの質問には評価項目のみならず被評定者の職務内容に関する分析的な質問も含まれており、各テーマについて30項目以上に及ぶかなり詳細なものである。評価の方式は、いずれの項目についてもそれぞれ3段階評価でチェックマークを付ける。このほか、定性的に自由に（筆跡が分からないようにして）コメントを記載することも可能である。これら評定書或いは質問事項は契約した専門コンサルタント（会社）が作成したものを使う。

重要なポイントとして被評定者自身が、全く同じようにこれらの項目すべてについてチェックを行うことである。これは自らの仕事の内容を自分がどのように理解しているか、又、ある項目について自分ではうまくやっていると考えるか、難しいと感じているか等のデータを提供する目的である。これらを記載した評定書は、厳封の上、一旦、すべて専門コンサルタントに送られる。

コンサルタントは様々な職務上のポジション（例えば管理職、特定の専門職、営業職等）についてマーケット調査を行う等により広く資料を収集、分析しており、これを元に先ず、被評定者（例えば世銀副総裁）と比較可能な職務上のポジションを特定し（例えばある業務分野のある程度の規模の会社の役員相当等）被評定者の職務のマーケットにおける位置付けを行う。一方、コンサルタントはこれらマーケットにおける比較可能な職務上のポジションについて評価の標準的なパターンについてもデータを収集している。当然ながら、この標準パターンは職務内容によって大きく変わるように設計されており、例えば組織運営の管理者の場合は対人関係の業務や業務の戦略的な設定等の分野で高い評価を得ることが標準パターンに組み込まれている。

コンサルタントはこれらのデータをもとに、被評定者のデータを整理、分析し、その結果は、評定者による定性的な自由コメントの写しを含めて本人にフィードバックされる（郵送されてくる）。筆者の経験では、このようにこの作業

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

に参加すると様々なデータを見ることができ極めて興味深い。最も注目すべきことは、評定結果が上記のようにマーケットデータに基づき、当該ポストとほぼ同等の職務内容について期待される標準的なパターン（成績の分布）と比較して、被評定者がどの位置にあるか（標準以上か以下か、又どの程度乖離しているか）と言う形で示されることである。又、前述のように自己評価も提出されているので、この自己評価と他の評定者との食い違い、例えば、自分では良いと評価した項目について必ずしも他の評定者からは高く評価されていない点等も明らかにされる。これらの評点はすべてグラフ化されており、コンサルタントが収集した資料による標準的なラインとの乖離を見れば自分の位置が明らかとなる。

このように、この360度評価は、部下からも評価を受けると言う意味で、これまでのシステムと違うところがあるが、上にも述べたように、本人にフィードバックされるポイントは当該レベルの職務において一般に期待される姿との差であり、その狙いは可能な限りあるべき管理者に近づくための啓発プログラムであると理解されるべきものである。

### 給与と勤務時間

給与体系の基本は、同一の職務内容には同一の賃金を支払うと言う考え方である。仕事の内容が同じである限り年齢や性別等による差は一切認めないことが基本となっている。このような観点からは、各ポジションについて、そこで求められている職務内容が同一か異なっているかを比較する必要があるが、そのためには、各ポジションの職務内容が厳密に定義される必要があり且つ可能な限り計量化されることが望ましい。このような目的からハイ・システムが使われることがある。このシステムは各職務内容にポイントを与え（ポイントは専門知識、責任の程度等に分けて算出され総合点数が出される）同じポイント数の場合には、経験年数等とは無関係に同じ給与を支払うと言うことを狙いとしている。従って、このシステムでは、各ポジションについて職務内容の変化に応じて定期的にレビューが行われる。このシステムは同一職務、同一賃金と言う

原則に沿うものとして広く使われたが、最近では、職務内容の変動が激しく、又、組織自体が流動化していると言う実情があり硬直的過ぎる（変化に対応するためには常に点数の見直しを繰り返さなければならない）嫌いがあり次第に廃れつつあり、世銀でも現在は使われていない。<sup>33)</sup>

又、既に述べたようにブロード・バンディングの考え方により、職務内容の定義が広がっていること、これに応じてレベルの数も少なくなっているので、同じ職務には同じ給与と言う考え方もわかりにくくなっている傾向にある。しかし、性別による区別は論外であるが、勤務年数や年齢による差はないと言う基本には変わりはない。

このような原則の下に、具体的な給与体系は基本的にマーケットとの競争関係で決定されるという考え方がとられている。このため、先ず労働市場を調査し、世銀内部の職種についてそれぞれ市場で対応すると見られる職種を決め、その給与水準（官民両方が対象になる）に関する資料が集められる。

世銀の場合、調査の基本はアメリカマーケットであり、先ずアメリカ市場における同じ職種の賃金水準と比較しこれを若干下回る水準に給与の基本ラインがセッ<sup>37)</sup>トされる。同時にフランス、ドイツの水準とも比較し、これをある程度上回ることが国際的な競争力を維持する見地から必要であると考えられているが、実際はアメリカの水準は、為替レートにもよるが、ヨーロッパを上回っており、この点は結果的に問題とならない。これらの資料の収集分析はコンサルタント（会社）が行う。このように賃金はマーケット、特に国際的な労働市場で決まる水準と連動しないと競争力のある職員を採用することができなくなるという考え方が基本になっている。

このようなプロセスにより毎年の新しい賃金構造が決定されるが、その構造は各レベルについて最低額から最高額までの一定の金額の幅（レンジ）として示される。各個人の給与は、先ず、採用の際どのレベルで入るか（例えばレベル5等。上記のようにこのレベルは、現在は1から20まで分かれている）が決まると、そのレベルに応じた幅の中で個別事情（学歴や過去の職歴、専門性等）を考慮していわば初任給が決定される。当然ながら、これはこの幅の中では下の方



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

に属する。その後、勤務の評価に応じて次第にこの幅の中を昇っていくことになるが、後に述べる勤務評定による加算額は、勤務成績によってかなりの差があるので、同じレベルでもこの幅の中を急速に上昇するスタッフとそうではないスタッフとがあり結果として各人によって（同じレベルでも）かなりの差が出る。勤務評定の良いスタッフは、その年に加算され増加した給与額が、今度は翌年の加算（成績によって前年度に対して一定率を掛ける）の基礎となるので、成績がよければ累進的にこの幅の中を上昇する結果となる。このように同じレベルでも比較的低い給与をもらうものと高い給与をもらうものとの間で差が出るが、同じレベルである限り（つまり基本的にそのレベルでの職務内容が変わらない）、この給与幅を超えて別のレベルの給与幅に移ることはできない。

勤務評定の結果による加算はかなり大きい。加算金額の支給は、予算担当局のほうで一定の方式で計算した加算金合計額を前述のようにダラー・バジェットと言う形で各副総裁に一括支給される。従って、これをどのように分配するかについては各副総裁の裁量によることとなる。

チームプレイを重視し標準的な分布に従いトップと下位の差をあまりつけない方式をとることも、或いは上位者に厚く配布することも（限定的に特に貢献のあった職員に特別な加算をすることも）与えられた予算の範囲内で可能である。このような方式は世銀の中でも比較的チーム形成が重視される部局と例えば特別なレポートの作成が重要な仕事になっている部局（この場合は仕事の内容が個人の知識及びリーダーシップによるところが大きい）等仕事の違いに応じて、管理者が適宜対応できる余地を与えようとするものである。同じ副総裁部局の中でも職員をグループ分けすることによってこのような差をつけることも考えられる。

筆者の部局の場合は、その仕事の進め方としてチームプレイを重視すべきであるとの考え方から、基本的な分布は標準的なパターンにしたがうこととしたが（この場合は下位3%、上位5-6%程度の加算率となる）、部内の特定のグループについては特別なレポートの作成が課題となっていることを考慮し、この限られたグループには特別な加算を考えるとと言う形で調整した。勿論、このよ

うな管理者の考え方は職員の重大関心事であり、上にも述べたタウン・ミーティングにおいてしばしば質問を受ける事項である。

しかし、一般には、世銀の場合かなり重点的な配布がなされるのが普通であり、成績評価による加算率は仮に下位が2%程度とするとトップでは10%を優に超えるくらいの差が出る場合もある。

このような業績に強く傾斜した配分は、先ず管理者がその業務目的に沿って最強のチームを組むことを目的としていること（従って業務成績の悪い場合は退職勧告を前提として低い評価を明確にしておく必要がある）、そのためには外部からすでに専門家としての評価が定まっている人材の中途採用も厭わないこと、従って、現在内部で働いている職員も成績が優秀であるとみなされるためには、このように外部（或いは世銀内において他の部局）のスタッフとの関係においても優秀であるつまり競争に勝ち残った人材であると認められる必要があると言うことを意味している。これを管理者の側から見れば仮にこのようにマーケットにおいて優秀とみられるような職員に正当な評価を与えない場合は、当然当該職員は世銀の外に転職するか或いは世銀内部でより正当に評価されると考える他の部局に異動していく結果を招き、これは今度は当該管理者の成績を悪くする危険がある。このように世銀の評価方式はいわゆる成果主義でありメリット主義であることは確かである。勤務評定の結果が実際の給与面にも明確に現れる。

しかし、このような成果主義に対しては批判がある。先ず、このような成果が客観的に行われるのか、どうしても管理者の裁量によるところが大きく、このような評価にさらされる職員の立場を極めて弱いものにするのではないか等である。このような批判にこたえるため、既に述べたように評価に当たっては双方で合意された目標を基準とすること、評価をなるべく簡単に客観的なチェック方式とし定性的な部分は少なくする等の努力がなされている。上に述べた360度評価もこのような管理者の恣意性とバイアスを避けるために役立つと考えられる。しかし、筆者の経験では、このような成果主義の実施に当たっては、実は、管理者も同様な意味で競争にさらされていると言うことに注意する必要

#### 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

がある。このような成果主義が正しく機能するためには、スタッフから見て管理者が自分を正当に評価してくれないならば他に転職する或いは他の部局に異動する自由があると言う条件が整っている必要がある。

職員は自分のキャリア・デベロップメントを考えながら常により有利なつまり自分の能力をより認めてくれるような機会を探している。又、既にふれたように内部的にも vacancy は公表されており、他の部局への転進の機会はオープンである。特に、この内部での異動についてはその応募状況や人事部等との接触は一切公表されない（職員としては極秘裏に内部的な転職活動ができる）ので、管理者としては優秀な職員が転職するのではないか或いは引き抜かれるのではないかと言うことを常に考慮せざるを得ないと言う事情がある。このようなオープンなシステムが確保されていれば、仮に正当な評価を受けなかった職員も別の仕事や職場で次の機会が与えられることになり、一方、優秀な職員のサポートを得られなかった管理者の成果は低下すると言う形で、評価の当否も試されることになる、と言う意味において、管理者もマーケットの評価を受けることになるという関係が必要である。言い換えれば、終身雇用、異動は人事部の辞令によると言うような条件の下では、このような成果主義の運用には限界がある。

以上に述べた給与体系とは別に、一般に雇用条件の中では年金のあり方は極めて重要であり、採用される側にとってその仕組み（年金基金の運用状況、その支払い水準は勿論、他社に異動の際も継続可能かつ持ち運べるかと言うポータビリティ等）は就職するかしないかの判断の重要なポイントとなる。

アメリカでは医療保険が極めて高いので、これについてどの程度企業側から支援が得られるかも一般に雇用契約に当たって重要なチェック項目となる。世銀の場合医療保険には補助が出ておりアメリカ社会での生活にとって大きなメリットである。

専門スタッフには、超過勤務は支給されない（サポートスタッフの場合は勤務時間のレコーディングシステムがある）。むしろ、何時までも夜遅く職場に残ることは無能、仕事が遅いとみなされるおそれがあるので遅くまで職場に残るこ

とは稀であるが、実際は自宅に仕事を持ち帰るケースが多い。又、世銀の場合、国際的な出張が頻繁であり、又、時差の関係で実際上週末も勤務となることが多い（アメリカで週末となる日にも海外では勤務日となり、帰国するとアメリカではウィークデイとなるようなケースが多い）ことを考慮し、フレキシブルタイム制（勤務時間がある程度自分でセットするとともに休暇の日を選ぶことができる）の導入が始まっている。又、集中的な仕事を処理するための自宅勤務等も一定の条件の下に認められており、日本の自宅で勤務し世銀のインターネットとつないでいる例もある（例えば頻繁に中国に出張する必要があるようなポジションがその例である）インターネットの拡大・高速化とともにこのような勤務形態は拡大していくものと見られている。

### トレーニング

以上でも明らかなように、世銀においては職員の教育トレーニングは勤務評定の結果とも結び付けられ、人事政策の重要な一環となっている。個人の資質、知識が向上しない限り組織の発展はあり得ないと言う明確な考え方による。アメリカでは、トレーニングの予算がどのくらいか、一人当たりではどうかは会社の魅力を表す一つの指標になるとされている。

日本でも職員の研修にはかなりの予算を投じると言われるが、この基盤には、日本の場合、職員が社外に流出することが少なく、投下した資本を回収することが可能であると言う事情がある。

しかし、世銀を含めてアメリカ型の企業・組織では仮に職員が流出する可能性があっても（或いはそれにもかかわらず）積極的にトレーニングを進めるべきと言う考え方が強い。これは、採用後も職員を部内にとどめ置くことを目的とせず、むしろ採用後も職員がそれぞれの将来の展望にそってキャリア・デベロップメントを図っていくことは当然であると考えられており、むしろ組織としてもこれをサポートする方針を明確にしなければ企業・組織の魅力が失われ、優秀な人材をひきつけることができないと言う考え方が強いことによるものである。日本ではしばしば、トレーニング（海外留学を含め）をしたためにかえ

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

って職員が流出するのではないかと言う問題が指摘されるが、この点は組織・企業の魅力を高める努力によって防ぐ以外にはないと言うことである。このような観点から取り組まれるトレーニングは、キャリア・デベロップメントに資するように目標が明確で実践的なものである必要があり講話や訓示で終わることのないようにすることが大切である。

トレーニングの一環として、外部（例えば、世銀の場合民間銀行等）に、一定期間転職を認める（休職扱いとなる）ことも多い。更に、一旦、自ら世銀を辞めて民間に出たような人でも再度就職を希望すれば積極的に面接に応じる。外部に出て違った経験をした人は、これまでにない価値を身につけているかもしれないと言う考え方である。例えば、世銀からウォールストリートの職（一般に世銀より高給である）に転職したような人でも、一定期間後世銀に戻りたいと言うケースがあるが、このような場合もむしろ積極的に対応する。民間の新しい知識と経験を持ち帰るかもしれないからである。

世銀には内部トレーニング機関もあるが、以上のような考え方から外部専門機関に派遣することも積極的に行われる。従って、外部の研修機関や大学院等へ参加を希望する職員についても可能な限り積極的に支援する<sup>30)</sup>。

### 4 マイノリティー（或いは差別問題）に対する配慮

#### 女性登用問題

世銀の場合、幹部職員（大体、課長、マネージャークラス以上をさす）にどれくらい女性が採用されているかについて毎年レビューがある。このレビューはかなり厳格で且つ現実的なアプローチである。世銀ではこの分野を担当するため然るべき幹部レベルの専任職員が採用されており（女性）、この担当職員が定期的に各副総裁部局のレビューを行う。レビューに当たっては先ず、各部局の副総裁が面接をうけ、当該部局の状況や女性の登用に関するその基本方針の説明を求められる。この際レビューは決して形式的或いは一般的なものではなく、具体的に望ましい一定の割合（課長クラス以上の幹部職員のうち30%等）が示される。これに達しない場合はその事情は何か、何時までに是正するか、是

正のための具体的な計画について協議され、翌年度の目標値が定められる。このようなクォータ方式（人数の割り当て方式）に近いやり方については世銀内でも異論もあるが、現在必要なことはもはや精神論や単なるガイドラインではなく具体的な結果であると言う認識が広まっており、このようなやり方も積極的に受け止められている。

### Diversity Agreement

ここで Diversity とは、もっと一般的に、女性、人種、国籍等によるマイノリティーについて、できるだけ多様な採用をし、登用しようとする考え方であり、世銀では理事会決定による基本方針になっている。この状況についても毎年レビューがある。勿論、世銀の場合、国際機関でありこのような要請は政治的にも理解できる。又、これまでの差別的な取り扱いの結果不利となり、これが又差別的な結果につながると言う悪循環を断ち切るため積極的に救済をする必要性（アファーマティブ・アクションと言われる。affirmative action）があるという考え方もある。

しかし、最近の世銀では職員の多様性の問題は、これまでのようになるとして障害を取り除くことによって平等を図ると言う観点よりも、むしろ Diversity はビジネスに望ましい結果をもたらすとして積極的に捉えられてきていることに注意する必要がある。そもそも、ビジネスの対象となる顧客がこのような多数のマイノリティーを含んでいることを忘れてはならないという考え方である。このように顧客としての多様なマイノリティーに対して的確な対応が求められているのがビジネスであるとする、それに対応する企業・組織の方でもこれに応じて様々な多様性を持つことが必要であり、そのような多様性は、これまで考えられていたような円滑な組織運営の阻害要因ではなく、むしろ、組織の機能をより一層効果的なものにするという考え方が支配的になってきているわけである。

### セクシャル・ハラスメント

最近の職場環境をめぐる問題として重要性を増している問題にセクシャル・ハラスメントがある。今後の組織管理・運営に当たる者はこの問題の十分な理解とこれに対する明確な態度が求められている。世銀の場合もガイドライン（小冊子<sup>40</sup>）を策定し、各職員に配布しているほか、職場には職員の中から特にこのためのオンブズマン（女性）を任命し、これに関する苦情の速やかな処理に資する措置がとられている。

しかし、元々、この問題は、比較的新しくアメリカのビジネス界で注目を集めるようになった問題であると言う事情があり、まだ判例も十分積み上がっていないことから、そもそも何がこれに該当するのかも含めて明確ではないところがある。その意味で、今後、特にアメリカにおける判例の動向には注意する必要がある。

問題点は、

- (1) セクシャル・ハラスメントの定義はどうか。
- (2) 仮に何らかの現実的な差別（例えば昇任の遅れ）等が発生しなくてもこれに該当するかどうかである。

特に定義について、例えば世銀のガイドラインでは、“行動的なもの、言語的なもの、非言語的なものを含み、又、その意図があったかどうかは関係なく、もたらされた結果により判定される”こととされている。又、そのもたらされた結果の判定基準は、一つには実際に人事上の不利益をもたらした場合、二つには当該スタッフにとって不快な職場環境（an intimidating, hostile, or offensive work environment）をもたらしていると認定される場合がこれに該当するとされている。このような定義付けが試みられているが、この世銀の場合にも見られるように、その範囲はかなり広い。又、アメリカのビジネス界における報道等を見るとその範囲は更に広がる傾向にあり、結局、結果として相手が不快と感じたかどうかによって決まると見るのが妥当であると言うに近く、職場における非常にセンシティブな問題となりつつある<sup>41</sup>。

尚、後者についてはアメリカの判例は明確であり、セクシャル・ハラスメン

トの成立には実際に昇任や採用等で不利益をこうむったと言う結果を要件としないことになっている（これに反対の下級審判決は上級審で覆された）。

更に重要なことは、経営者側の責任についてアメリカの判例は、管理者側でこのような職場上の問題を取り除くための積極的な行動がなければ責任（金銭的な賠償責任を含む）をまぬがれないとしていることである。つまり、そのようなことがあるとは知らなかった或いはそのようなクレームがしかるべき管理者まで届いていなかったと言うことによって賠償責任を免れることはできない。このような事態を予防し或いは職場環境を改善するためにどのような積極的な措置（アクション）をとっていたかによって判断される。例えば、ガイドラインの周知徹底のための具体的な措置、従業員教育プログラムの推進、定期的な職場の点検等が行われていたかどうかは重要な判断の要素となっている。管理者が積極的にこの問題の研修プログラムに出席しているか等も考慮されるので、現在アメリカではこの問題の専門家コンサルタントによる管理者研修講座が盛んである。

## テーマ 8 多様な文化と組織

### 価値共同体

世銀のような典型的に国際的な組織では様々な国籍、人種の人たちと共同で働くこととなる。当然その文化的な行動様式にも差がある。今後とも企業の世界的な展開に伴い、その職員構成もマルチラテラル（多国籍）なものとなれば、何れは日本企業の職場もこのような職場環境に近いものとなることは避けられない。従って、このような多様な文化とビジネスとの調整をどのようにするかは今後の日本の企業・組織にとって大きな課題である。

世銀は、まさに数十カ国に近い国籍の人々の集合体であり、このような職場の典型的な姿を提供している。しかし、世銀の歴史においてこのような国籍の違い或いは文化の違いがその組織運営に大きな問題となったと言うことはない。これは一つの驚きであると言えるが、一つには、多国籍と言っても決定的にア



## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

アメリカ、イギリス国籍が多数を占めていること或いはその職員の多数がアメリカで高等教育を受けていると言う事情、又、その所在地、言語からしてもいわゆるアングロサクソン型の組織であり、そのような文化と伝統の中で組織運営が行われていることによることは確かであろう。しかし、実際には運営の根幹をなしている幹部職員の多くがアメリカ人であると言うわけではなく（総裁はアメリカ人から選ぶ慣例であるが、幹部職員にはむしろ非アメリカ人が多い）経営の責任にある理事会は典型的な多様な文化の集合体である。勿論、組織運営に当たってアングロサクソン型によると言う何らかの合意があるわけでもない。むしろ今回の世銀改革にも見られるとおり様々な意見が俎上に載せられ議論される中で望ましい組織運営への模索が続けられていると言うのが実情である。

しかし、重要なことは、その組織原理が強く価値共同体としての特徴を持っていると言うことであり、これがこのような多様な文化を超えた組織運営の基盤になっていることに注目すべきである。そして、世銀がアングロサクソン型の組織形態に沿っているとすれば、それは、たまたまアングロサクソン型の組織が世銀のこのような価値共同体としての組織原理と基本的に調和しやすいものであったことによると考えるのが順当である。つまり、世銀の組織は、アメリカの圧倒的な影響の下にアングロサクソン型を強制されていると見るべきではなく（勿論その影響下にあることは否定されないが）、多数の国際的な職員にとって合理的で納得の行く組織、いわばベスト・プラクティスとしての組織作りと言う努力の中で作られてきたものであると言う見方をしなければ、これだけの多様な文化、国籍の違いを包括した組織として十分機能してきたことの理解は難しい。

そして、ここで価値共同体とは、各個人それぞれが主体的に選択するキャリアパスを通じて自己の価値増大を目指しながら、同時に共通の目的のために参加することを通じて作られた組織と言うことである。これは、又、各職員が組織の一員として認められるためには、各職員がいかなる価値を加えることができるのかと言う問いに対し明確な答えを求められることでもある。これと対比して日本の職場はいわば運命共同体としての色彩が強く、世銀のような職場

環境と大きな違いがありこのような観点から比較するとこの両者の距離は一見大きい。しかし、これを逆にいえば、日本人として、ビジネスを通じて自己の能力の向上と自己実現を図りながら組織の目的に貢献していくと言う考え方をとることができれば、そして、今後このような考え方が日本にも広がっていくとすれば、世銀のような職場環境を理解することは必ずしも難しいことではなく、むしろ十分適応可能なチャレンジングな職場となる。自らの能力を信じて自己実現のための努力を惜しまず、自らが同意する価値創りに参加すると言うことは、自己の文化的な背景を捨てることを意味するものでもなく、又、アングロサクソンの文化に組み込まれていくと言うことを意味するものでもないはずである。これからは、日本人としての十分な文化的な背景を持ちながら、このような価値共同体に積極的に参加していく姿勢が望まれる。

#### 附章注釈

---

1. 一般に世界銀行と言われるがその正式な名称は International Bank for Reconstruction and Development (国際復興開発銀行) である。
2. 民間企業と世銀とのリスク管理における違いとしては、世銀は貸付にあたり相手国政府の保証を求めること、又、世銀の一つの貸付についてデフォルトすると他の貸付もデフォルトしたとみなされる (クロス・デフォルト条項) ことになっており、結果として、世銀貸出から締め出されるので、世銀からの借入については優先的に返済する圧力がかかることになっていることがあげられる。
3. このストラテジック・コンパクトと言われる世界銀行の改革の内容については、例えば、大野泉『世界銀行』NTT出版、2000年参照。
4. アングロサクソン型といっても、アメリカでは、社長が取締役会長 (従って議長) を兼ねる場合が多いが、イギリス型では兼ねることは少ない。この意味では世銀の例はアメリカ型と言える。イギリス型の場合は、社長・頭取も有力取締役が議長をする会議で質問を受け説明役に回ることになる。筆者が勤務したオーストラリアの企業組織は、この意味でイギリス型であり、友人の一人であった銀行頭取も月に少なくとも一度はボードに呼び出され営業成績等の報告をし、説明をしなければならない立場にあり、いわゆる日本型の銀行頭取あるいは社長のイメ

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

ージとはかなり異なっている。

5. アングロサクソンと言う言葉は、元々は北ドイツから移民しノーマンコンクエストの頃まで英国を支配した部族とその子孫を示す言葉として使われたようであるが、次第にヨーロッパ大陸と区別する意味において単純にイギリスを示す言葉として使われるようになったようである。又、アングロサクソン型と言っても、4. に述べた社長の役割等イギリス型とアメリカ型には違いがあることが指摘されているが、ここではこれらを厳密に区別せずいわゆる英米系と言う意味として用いる。
6. 『ジャック・ウエルチのGE革命』東洋経済新報社、p. 62参照。
7. *Corporate Director's Guidebook* (Section of Business Law American Bar Association) Second Edition, 1994 p. 4 参照。
8. 一つの例は、社史の編纂である。日本の場合、社内に編纂室を設けて社内の有力スタッフが責任を持って資料を集め編纂するのが普通であるが、自分で自分の歴史を書くと言う弊害をもたらしやすい。アジア開発銀行20年史、世銀 (*The World Bank, its First Half Century*), IMF (*International Monetary Cooperation since Bretton Woods*) 等の社史とも言うべき歴史は、すべて外部の専門的なライターに委託されたものである。当時、筆者はアジア開発銀行の担当局長の任にあり、社史とも言うべきアジア開発銀行の歴史編纂については経験豊かで優秀な幹部職員を充てることを考えたが、意外なことにこれはまったく受け入れられず、著名なライターが契約ベースで採用された。世銀の社史においては、その著者は、執筆にあたりその独立性を強調している。スタッフは最大限の協力が要求されるが、いかなる社史を書くかはつまり批判的な記述を含めてライターの責任であり権限である。同様に、日本では、客観的で場合によっては批判的なコメントを求められる調査研究所が、金融機関や官庁の付属機関（資金の拠出や人事権は本体にある）となっている例が多いが、これでは内部の調査研究部門とどのように違うのかその区別が難しく、その研究内容の独立性を疑わせることになる。
9. 訓示型は何らかの形で、職員をしつけ、訓練することによって解決を図ろうとするものである。これに対比して組織や仕事の手順自体を改革することにより解決しようとする方法をシステム型の解決と呼んでいるが、最近ではITの導入による抜本的なシステムの改革が可能になっていることを考慮すべきである。このことは、新入社員を大量に採用して社内訓練に頼ろうとする日本に多い方式と途中採用が多く一律な訓練が難しくシステムづくりを進めようとするインセンティブ

の高いアングロサクソン型との違いも表している。

10. Internal Control に関する Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)
11. 究極的な組織変革は会社の統廃合であろう。M&Aを積極的に受け止める企業文化が求められている。「自分がこれまで勤務したことのある5つの会社・組織のうち、今は1つが残っているだけである。この消えた組織の一つに自分が参加したブッシュ政権もある」、筆者の友人であるアメリカ人の言葉。尚、OECDの調査(1984年9月)によると、日本の従業員が50-54歳までに経験する平均企業数は1977年で2.26、他方アメリカでは6.90であるとされている(岡崎哲二・奥野正寛編『日本経済システムの源流』日本経済新聞社、1993年 p.6)。
12. リーダーシップとマネージメントは異なると言う考え方については、ジョン・P・コッター『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、p.19参照。
13. トップが頻繁に直接職員に語りかける慣習、コミュニケーションの重要性については、GEのJ.ウエルチはその仕事の三分の一をクロトンビルにあるGEの職員研修所(経営開発研究所)における議論と教育に費やしたと言われる(Professor Stopford, London Business School 日本大学客員教授の資料による)。尚、この研修所は「ジョン・F・ウエルチ・リーダーシップ開発センター」と改名されたと言われる。
14. 日本が拠出しているグラントベースの Trust Fund は、日本基金とも言われるが、これについて付言しておく。この資金は日本から被援助国に提供されるものではなく、世銀の活動(主としてそのプロジェクト準備)を支援するため拠出されるものである。従ってこの資金は世銀固有の予算の一部に組み込まれ執行される。従ってこの資金を使ってどの企業・コンサルタント等と契約するか、その選定は世銀の予算と同一の原則に従い国際競争により、最終的にはプロジェクトのマネージャーが決定する。筆者の部局では日本政府から示された一定のガイドラインに沿って世銀の各部局に資金の割り振りを行うが、具体的な調達には一切関与できない。この点、日本の資金を管理しているのではないかという観点から、筆者はしばしば日本の企業・コンサルタント等から批判的なアプローチ(圧力)をうけたが、筆者の部局がその個別の用途に関与できるシステムにはなっていない。
15. 日本ではこのような第三者的でファシリテーターとしてのコンサルタントの機能は(技術コンサルを除いて)社会的に未だ認知されていないが、今後オープンなコミュニケーションの要請とチェック・アンド・バランスの考え方が広まるとともに、日本でもこのようなコンサルタント機能の必要性が高まると考えられる。

## 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

16. ボーダーレスな組織については、例えば、Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick, and Steve Kerr, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. 参照。本書は世銀の新しい動きについてもフォローアップしている。
17. 世銀では、スタンダード・アクションのルールを採用している。これは、顧客その他外部からレター等により連絡や要請を受けた場合通常何日以内で返事を出すか、このための必要な資料は何日以内に作成、上司はこれに対して何日以内に指示を出すかを定めたものであり予想される項目ごとにリスト化されている。つまり、重要な世銀の業務上のアクションには内部事務処理の標準期間を設け、いたずらに遅延することのないようにするシステム作りであり、より顧客に近い組織を目指す努力の一つである。
18. ABB（アセアン・ブラウン・ボベリ）スイスに本店を置く多国籍企業。
19. 国際会議等でも、このようにタスク・フォース型の検討が行われることが多い。この場合もその当該案件に対する賛否だけを述べると言うのではなく、又、自分の専門分野にわたる各論に強いはかりではなく、高い知的なレベルを示すことができるいわば総論にも強いと言う人材が求められる。
20. 働きながらMBAやドクターをとろうとするインセンティブが高い。これは、研究者になる道を選ぶとすることを必ずしも意味しない。自らの知的レベルの証明でもあり知的クラブへの参入切符ともなり、ビジネスの世界でも重視され且つ有用なものであるからである。
21. 一般にアメリカでは秘書職はなくなりつつあり、何らかの調整或いは分析的な仕事を内容とするアシスタントに切り替えられている。
22. 世銀の幹部研修材料の一つとして「老子 (Tao)」の英訳が使われていることは興味深い (John Heider, *The Tao of Leadership: Lao Tzu's Tao Te Ching Adapted for a New Age*, Humanics Publication, 1984)。本書では、東洋的な知恵とリーダーシップが取り上げられている。邦訳では加島祥造『タオ』筑摩書房、2000年がある。
23. コーチングについては、例えば、榎本英剛『部下を伸ばすコーチング』PHP研究所、1999年参照。
24. スターバックスの社長ハワード・シュルツは、CEOを退くとともに、自らを新設したチーフ・グローバル・ストラテジストと称していることは興味深い。従来のいわゆる命令権者としてのトップのイメージを変える試みの一つとして見ると、今後の企業のトップのありかたを改めて考えさせる（世界経営者会議 2000年10

月資料による)。

25. 総裁が折に触れ直接職員に語りかける、提出されてきた文章にコメントをする、時には直接電話をする、簡単な Thanks レターを出す等も効果的なコミュニケーションの一つである。
26. 後述のとおり、インターネットを通じて自宅で勤務することや、実際には日本に滞在しながら世銀の仕事に参加することも一定の条件の下に認められている。
27. 対外的にはカスタマー・サーベイ等（主として顧客たる各国政府機関を対象とする）も行われその分析結果は重視されている。
28. このようなコンサルタントは、例えば「産業心理学ドクター」等の肩書きを持つ。
29. アメリカの場合求人広告で性、年齢を限定することは違法である。従って、年齢35歳までと言うような広告はできない又世銀でも行っていない。この点、ある程度の経験者を望む場合は経験何年と言うような条件を示す。
30. このように必要な人材を組み合わせてチームを組む方法は、“金庫破りグループ”にたとえる話もあるが、例えば黒澤映画“七人の侍”は人材確保のためにマーケットに向くとする日本には珍しい仕組みをとっているところに新鮮さがある。
31. 日本の場合民間でもキャリア・デベロップメントをサポートしていくよりも人事部のいわば命令で転部転職していくと言うのが一般的なシステムのようなものである。筆者の経験では例えばアジア開発銀行等では職員が有給休暇を取っているとんでもそのかなりの期間は知人、旧友を訪ねたり仕事関係の面接に使ったりする等要するに自分のキャリア・デベロップメントのために使っていると言うようなケースが多い。人事当局不在の組織では個人は常に将来の展望と計画を持って努力せざるを得ない立場にあり、これが個人、勿論、プロフェッショナルとしての強さを生みだしていく力となっていると言う印象が強い。
32. 日本の早期退職とその奨励金方式も、全体としての経費節減と言う考え方が強い。取りあえず節減で我慢ししばらくすれば、元に戻るだろうと言う考え方が基本にある。
33. 稲葉陽二「『中流』が消えるアメリカ」日本経済新聞社、1996年 p. 49において、解雇通知のやり方についてチェースの例が引用されており興味深い。そのマニュアルによると以下のとおり。「今日は貴方にとって当社での最後の日です。xxxプロジェクトのファイルをxxさんに渡し、2-3分間引継ぎをしてください。」「チェースとケミカルの合併の結果——貴方のポストは新組織では廃止されました。貴方の最後の出社日はxx日です。」

#### 附 章 国際機関とはどんな職場か？（知識銀行への試み）

34. 尚、これらの点については、ヨーロッパ型（フランス、オランダ等）では原則として企業は解雇できない。むしろ不況期にはワークシェアリング等の方法がとられる。アメリカでも、組合との関係で先任特権（後から入ったものから解雇される）が認められているが、世銀のようなホワイトカラー職ではあまり意味はない。
35. 実際のビジネスの現場では、個人の能力を十分発揮させるか、チームワークを重視するか、品質・機能を上げようとするコストが上昇すると言うように either or の選択を求められることが多いが、このような場合は、むしろいかにして両方を達成するか、つまり and too の（いわゆる二兎を追う）解決のために新しいイニシアティブを発揮する機会と捉えるべきものである。
36. アジア開発銀行においても1980年代の後半においてヘイ・システムの導入を行い各ポジションに総合的な点数を割り当て同一点数には同一賃金の原則を維持することを試みたことがあるが、筆者の経験でも各ポジションの仕事の内容を点数化することの難しさに加え、意外に仕事の内容の変化が激しく評価点数の頻繁な改定を必要とする煩雑さから結局このシステムは廃止された。
37. 尚、アシスタント職等比較的低レベルの職種についてはワシントンDCでのルートが中心なので調査対象はDCに限定される。
38. しばしば、日本型組織を人材尊重型と呼び、リストラに走りやすいアメリカ型（ハイヤー・アンド・ファイヤーとも言われる。hire and fire）と対比されることが多い。しかし、いかなる組織においても人材が最も重要であることには変わりはなく、ただ、人材の尊重の仕方にはそれぞれ違いがあることに注意する必要がある。そして、もし、日本においても、自己能力の開発や実現に従業員の価値観や満足度の比重が移行しつつあるとすると、従来のいわゆる日本型組織が引き続き、このような観点からの人材尊重と言う要請にこたえていると言えるかどうかは疑問である。
39. アメリカやカナダの企業も女性の登用に積極的であるが、その考え方はもっと前向きである。つまり、顧客の半分は女性であるとすれば、そのニーズを何故男性だけで取り扱おうとするのか、つまり女性の登用は的確なビジネス戦略の一環として必要であると位置付けられている。
40. World Bank, *Preventing and Stopping Sexual Harassment in the Workplace*, September, 1994
41. 「普通の女性が不愉快に思うこと、或いは心外だと感じるものが、現在のセクハラの一の唯一の基準」とも言われる。このような英語の表現をどのように訳すかは問

題であるが、「敵対的職場慣行」と言う訳し方もある。クリントン／ポーラ・ジョーンズのケースでは、實際上雇用上の差別を受けたと言う被害がないことを理由にジョーンズの敗訴（1998年4月連邦裁判所において棄却）となったが、同年6月シカゴのバーリントン／エラースの訴訟では、キャリア上の報復措置がなくても（原告はその後昇格している）セクハラは成立するとし原告エラースが勝訴している。しかし、ここでは、企業側として、適切な対策を実施していたにもかかわらず原告がこれを理由なく活用しなかったことを証明すれば企業側は責任を免れるとしている（ワシントン・ポスト6月27日、1998年参照）。